



Avaliação de sucesso na perspetiva do empreendedor

Maria Inês Mota Vieira Martins

Orientada por: Professora Doutora Maria Catarina de Almeida Roseira

Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão da Inovação

2013

Nota Biográfica

Maria Inês Mota Vieira Martins nasceu a 16 de Agosto de 1990, na cidade de Braga.

Entre 2008 e 2011 estuda na Universidade de Aveiro, onde concluí a sua licenciatura em Gestão. Em 2009 entra numa organização internacional sem fins lucrativos, AIESEC, onde em 2010 é eleita a presidente da área de relações corporativas na área local de Aveiro.

Em 2011 ingressa no Mestrado em Economia e Gestão da Inovação, na Faculdade de Economia do Porto, no seguimento do qual apresenta esta dissertação.

No presente ano começa a trabalhar na empresa BarmédicaFisio, na cidade Braga, onde é responsável pela coordenação de um projeto que visa o lançamento da empresa num novo mercado.

Resumo

Os estudos em torno do empreendedorismo têm assumido uma importância crescente pela relevância e papel que este assume no crescimento e revigoração das economias. Sendo o empreendedor a principal força de todo este processo é importante entender a forma como atua, como encara a sua atividade e como avalia o seu sucesso. A literatura oferece um conhecimento alargado sobre diferentes fatores motivadores que influenciam o início da atividade empreendedora. No entanto, pouco se sabe sobre os fatores que os empreendedores usam para avaliar o seu sucesso enquanto empreendedores. Acredita-se que esse conhecimento permitirá compreender melhor os fatores que explicam a maior ou menor resiliência e persistência dos empreendedores na atividade ao longo dos seus percursos individuais.

Este trabalho tem como principal objetivo perceber quais são os fatores que estão na base da avaliação de sucesso que empreendedor faz de si próprio, ou seja, pretende-se explorar quais os fatores que levam os empreendedores a considerar-se bem-sucedidos ou mal-sucedidos. Adicionalmente, analisa-se a importância das motivações para criar um negócio na avaliação de sucesso do empreendedor, bem como a sua influência no comportamento do empreendedor ao longo do seu percurso profissional. Para esse efeito procura-se explorar os conceitos de motivação, comportamento motivado, fatores de sucesso do negócio, perspetivas de avaliação de sucesso do empreendedor. Para responder a este objetivo, adotou-se uma metodologia qualitativa de natureza exploratória com recurso a entrevistas. Foram realizadas dezasseis entrevistas a empreendedores. Este estudo permitiu evidenciar a importância da motivação não só na avaliação que o empreendedor faz do seu próprio sucesso como a sua influência no comportamento do mesmo. Percebemos que o sucesso do negócio não é suficiente para um empreendedor se considerar bem-sucedido, estando esta avaliação dependente não só das motivações que o levaram a entrar na atividade mas também de outros fatores que sejam relevantes para o indivíduo.

Palavras-chave: empreendedorismo, empreendedor, avaliação de sucesso, fatores de sucesso, motivações.

Abstract

Studies on entrepreneurship are gaining increasing currency due to the contribution of entrepreneurship to economic growth. As the entrepreneur is the major force of entrepreneurship, it seems critical to understand his behaviour, the way that he engages in entrepreneurial activity and evaluates his success. There is abundant literature on the different factors that can influence entrepreneurs' activities. However, knowledge on the way that entrepreneurs evaluate their success is still lacking. We believe that furthering the knowledge of this issue will enhance the understanding of the factors explain entrepreneur' resilience and persistence along their individual trajectories.

This study has two main goals. The first is to understand how do entrepreneurs evaluate their success, namely to identify the factors that entrepreneurs use to evaluate if they are successful or unsuccessful. The second is to understand if and how the factors that motivate the creation of an entrepreneurial venture influence the way that individuals evaluate themselves as entrepreneurs and as well as their entrepreneurial trajectory. To do so, we use concepts such as motivation, motivational behavior, business success factors, and perceived success evaluation. The study adopted a qualitative exploratory methodology based on 16 interviews of entrepreneurs. The results show that motivation influence entrepreneurs behavior and the way they evaluate their success. The results suggest that the success of their businesses is not sufficient for the entrepreneur to feel successful. When evaluation their success, entrepreneur seem to consider the factors that led them to create a new venture and also other subjective factors that may vary from individual to individual.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneur, success evaluation, success factors, motivations.

Índice

Capítulo 1 – Introdução	2
Capítulo 2 - Revisão da literatura	6
2.1. Empreendedorismo	6
2.2. Empreendedor	7
2.2.1. Motivações do empreendedor	8
2.3. Teorias da motivação	12
2.3.1. Teoria da atribuição	13
2.3.2. Teoria da Expetativa-valor	14
2.4. Avaliação de sucesso do negócio	16
2.4.1. Avaliação ‘tradicional’ de sucesso	17
2.4.2. Avaliação de sucesso na perspectiva do empreendedor	18
2.5. Síntese	20
Capítulo 3 – Metodologia de investigação	24
3.1. Objetivo e questões de investigação	24
3.2. Metodologia de investigação	25
3.2.1. Amostra	25
3.2.2. Recolha de dados	26
3.3. Análise dos dados	28
3.4. Síntese	29
Capítulo 4 – Discussão e análise de resultados	32
4.1. Motivações para entrar na atividade empreendedora	34
4.2. As motivações e o comportamento do empreendedor	37
4.2.1. Valor atribuído à atividade empreendedora	37

4.2.1.1.	Valor de realização e valor intrínseco da atividade empreendedora	37
4.2.1.2.	O custo de oportunidade da atividade empreendedora.....	38
4.2.2.	A atividade empreendedora e as expetativas dos empreendedores.....	40
4.2.3.	Competência para ser bem-sucedido e crença em si próprios	41
4.2.4.	Perceção da dificuldade da atividade empreendedora	42
4.2.5.	Influência da atribuição do (in)sucesso na atividade empreendedora no comportamento do empreendedor	44
4.3.	Avaliação de sucesso	47
4.3.1.	Avaliação de sucesso do negócio.....	47
4.3.2.	Avaliação de sucesso do empreendedor.....	48
4.3.3.	A avaliação de sucesso e as motivações para entrar na atividade empreendedora. . .	51
4.4.	Síntese	54
Capítulo 5 – Conclusões e Limitações do estudo		58
5.1.	Síntese das conclusões	58
5.1.1.	A forma como o empreendedor avalia o seu sucesso	59
5.1.2.	A importância das motivações na avaliação de sucesso e no comportamento empreendedor.....	60
5.1.3.	Sucesso do negócio é sinónimo de sucesso do empreendedor?.....	60
5.2.	Limitações e sugestões para pesquisas futuras	61
Anexos		64
Anexo 1 – Guião de entrevista.....		64
Referências.....		66

Índice de Tabelas e Figuras

Tabela 1: Motivações dos empreendedores	11
Tabela 2: Indicadores financeiros de sucesso do negócio	17
Tabela 3: Dimensão de análise e questões do guião de entrevistas	27
Tabela 4: Categorias para análise de dados	29
Tabela 5: Caracterização dos empreendedores entrevistados	33
Tabela 6: Fatores motivacionais para entrar na atividade empreendedora	34
Tabela 7: Custo de oportunidade da atividade empreendedora	39
Tabela 8: Competências para ser bem-sucedido	41
Tabela 9: Perceção de dificuldade da atividade	43
Tabela 10: Avaliação do sucesso dos projetos/negócios anteriores	45
Tabela 11: Fatores de avaliação do sucesso do negócio	47
Tabela 12: Fatores de avaliação do sucesso na perspetiva do empreendedor	49
Tabela 13: Motivações para ser empreendedor e os fatores preponderantes para ser considerarem bem-sucedidos relativos a cada entrevistado	54
Figura 1: Modelo Expectativa valor	15
Figura 2: Síntese da análise dos resultados	56

Capítulo 1

Introdução

Capítulo 1 – Introdução

Hoje em dia, o interesse no estudo dos empreendedores e da criação de novas empresas tem-se acentuado (Calvo e García, 2010) não só pelo facto da atividade empreendedora contribuir para a criação de emprego, mas também por contribuir para o dinamismo económico (Henderson, 2002) e para a sustentabilidade da competitividade da economia (Carter, Gartner, Shaver e Gatewood, 2003). O empreendedor para além de ser a principal força do processo empreendedor (Shane, Locke e Collins, 2003) é, também, um fator chave no crescimento económico e na sustentabilidade da competitividade das economias (Benzing, Chu e Kara, 2009; Carter *et al.*, 2003).

Até agora, os estudos sobre o empreendedor focam-se, essencialmente, na identificação das características psicológicas e pessoais que caracterizam os empreendedores (Gartner, Mitchell e Vesper, 1989) e dos fatores que possuem uma maior influência no sucesso organizacional (MacMillan, Siegel e Narashima, 1985; Jo e Lee, 1996), como as características pessoais dos empreendedores e os fatores externos ou ambientais no sucesso do negócio (Taormina e Lao, 2007).

Ao nível da avaliação de sucesso do projeto empreendedor, a literatura apresenta vários indicadores económicos de sucesso do negócio como o lucro, o crescimento de uma empresa, a criação de riqueza pessoal, a rentabilidade, a sustentabilidade ou o volume de negócios (Perren, 1999, 2000). O foco tem incidido no negócio, nos fatores que influenciam o seu sucesso e nos indicadores usados para avaliar esse sucesso. Neste contexto, as perceções que o empreendedor possui do seu próprio sucesso e quais os fatores que estão na base da sua avaliação têm sido pouco estudados.

Assim, o principal objetivo deste trabalho centra-se na compreensão das perceções que os empreendedores portugueses possuem relativamente ao seu sucesso, incidindo mais concretamente nas motivações que levam um indivíduo a criar um novo negócio/projeto, uma vez que se admite que sejam por este consideradas na avaliação do seu sucesso enquanto empreendedor. Nesta investigação, sugere-se que a avaliação que o empreendedor faz do seu próprio sucesso está fortemente relacionada com as motivações e expetativas para criar um novo negócio/projeto e que as explicações que o empreendedor atribui ao seu sucesso ou insucesso influenciam a continuidade ou não da

atividade empreendedora. Através deste estudo pretende-se obter uma melhor compreensão dos fatores que estão na base da avaliação que o empreendedor faz do seu próprio sucesso, bem como perceber em que medida as motivações que o levam a entrar na atividade empreendedora são preponderantes para essa mesma avaliação. Com isto pretende-se dar resposta a fatores como sua resiliência face ao insucesso ou a saída da atividade empreendedora mesmo quando o negócio pode ser considerado bem-sucedido.

Para uma abordagem mais clara e mais precisa sobre as motivações e expectativas do empreendedor é utilizada literatura da área da psicologia, mais concretamente as teorias motivacionais. As motivações ou expectativas iniciais de um indivíduo para empreender terão uma influência nas ações e nos resultados que irão surgir ao longo da atividade empreendedora (Carter *et al.*, 2003). Serão referidas duas teorias: a teoria da atribuição (Weiner, 1985) na qual é defendida a ideia de que as explicações/atribuições que os indivíduos possuem para o seu sucesso ou insucesso influenciam a motivação e as expectativas e, desta forma, determinam o envolvimento em atividades futuras; e a teoria da expectativa-valor (Eccles e Wigfield, 2002) onde é posto em evidência o facto de que as expectativas para o sucesso, as crenças sobre a capacidade para ser bem-sucedido e o valor que é depositado na atividade influenciam a motivação para entrar na atividade que, por sua vez irá influenciar o comportamento do indivíduo quer ao nível da persistência ao longo da ação, quer do desempenho alcançado. Assim, estas teorias são úteis para proporcionar um melhor entendimento sobre a influência das motivações na avaliação que o empreendedor faz do seu próprio sucesso e sobre o seu percurso ao longo o tempo.

Para além do capítulo introdutório este trabalho de investigação está organizado em mais quatro capítulos.

No Capítulo 2 apresenta-se uma revisão crítica da literatura considerada relevante para o estudo em causa. Primeiramente o enfoque é dado ao empreendedorismo (Secção 2.1), posteriormente é feita referência ao empreendedor (Secção 2.2), discutindo-se as principais motivações para iniciar uma atividade empreendedora (Secção 2.2.1). Na Secção 2.3, abordam-se as principais teorias da motivação que nos permitirão entender melhor o papel da motivação no comportamento, escolha, persistência e desempenho na realização de atividades, relacionando-as com a avaliação que o empreendedor faz do

seu próprio sucesso. Na última secção da revisão da literatura (Secção 2.4), analisa-se a avaliação de sucesso do negócio, na perspectiva “tradicional” (Secção 2.4.1) e na perspectiva do empreendedor (Secção 2.4.2).

No Capítulo 3 é apresentada a metodologia de investigação, onde se começa por definir o objetivo e as questões de investigação as quais este trabalho pretende responder (Secção 3.1), de seguida, na Secção 3.2. faz-se referência à metodologia adotada para a recolha de dados (Secção 3.2.2) e é feita uma caracterização da amostra sobre o qual este estudo irá incidir (Secção 3.2.1). Por fim, é explicado a método de análise de dados (Secção 3.3). No Capítulo 4 são apresentados e discutidos os resultados obtidos.

Por último, no Capítulo 5, são expostas as principais conclusões deste estudo. Nomeadamente é dada resposta às questões de investigação (Secção 5.1). Por fim, na Secção 5.2 são apresentadas as limitações da investigação.

Capítulo 2

Revisão da literatura

Capítulo 2 - Revisão da literatura

Neste capítulo irá ser apresentada a revisão da literatura feita de forma a contextualizar o tema de estudo.

2.1. Empreendedorismo

O empreendedorismo é o processo de criação de algo novo e com valor, dedicando o tempo e os esforços necessários, assumindo riscos financeiros, sociais e psicológicos, e recebendo as recompensas monetárias, a satisfação pessoal e a independência (Hisrich, Peters e Shepherd, 2010). O empreendedorismo é um processo dinâmico e criativo (Shane *et al.*, 2003), que envolve várias dimensões: individual, organizacional, ambiental, governamental e educacional (Makhbul e Hasun, 2011). Adicionalmente, o processo empreendedor está sempre associado à incerteza, particularmente quando envolve criar algo novo (Hussain, Sultan e Ilyas 2011), como converter o conhecimento novo em produtos e serviços inovadores (Shane e Venkataraman, 2000).

Hussain *et al.* (2011) vêem o empreendedorismo como a prática de começar novos negócios em resposta às oportunidades do mercado, sendo estas considerados fatores do ambiente que representam potencialidades para a geração de lucro (Shane *et al.*, 2003). Estas oportunidades necessitam de ser descobertas, avaliadas e exploradas (Shane e Venkataraman, 2000) para criarem riqueza (Crane e Crane, 2007), pois são irrelevantes a menos que permitam alcançar vantagem (Aldrich e Zimmer, 1986).

O empreendedorismo não é resultado apenas da ação humana, mas também de fatores externos como o estado da economia, o acesso ao capital, a ação dos concorrentes e as regulações governamentais (Shane *et al.*, 2003), desempenhando um papel importante no florescimento das economias (Hussain *et al.*, 2011). Alguns economistas defendem que o empreendedorismo tem um papel central na explicação do crescimento económico. Por exemplo, Holcombe (1998) afirma que a alavanca do crescimento económico é o empreendedorismo; e Barro (1997) revela que o empreendedorismo é um fator chave para explicar as diferenças no crescimento das economias.

Assim, o empreendedorismo é um processo que gera crescimento económico e é reconhecido como um recurso vital para o crescimento das economias (Henderson, 2002), por exemplo através da criação de novas empresas e novos postos de trabalho. A esse propósito, de acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor* de 2010 (GEM, 2010 *Global Report*), 55% das *start-ups* esperam criar entre 1 a 5 novos postos de trabalho. Para além disso, o empreendedorismo promove novo conhecimento e intensifica a competitividade, o que resulta num aumento da produtividade, que por sua vez, induz em maiores níveis de riqueza e crescimento económico (Harbi, Grolleau e Bekir, 2011; Kelly, Bosma e Amorós, 2011). Assim, o empreendedorismo possui um papel central no desenvolvimento e no bem-estar da sociedade, estimula a inovação e acelera as mudanças estruturais na economia, sendo visto como um catalisador para o crescimento económico, para a criação de emprego e para competitividade nacional (Kelly *et al.*, 2011; Bosma, Wennekers e Amorós, 2012).

Tal como já referido, o empreendedor é considerado a principal força do processo empreendedor (Shane *et al.*, 2003) e também um fator chave no crescimento económico e na sustentabilidade da competitividade das economias (Benzing *et al.*, 2009; Carter *et al.*, 2003). Por isso, tentar entender o empreendedorismo sem considerar os empreendedores é como tentar cozer o pão sem fermento, um ingrediente essencial que faz com que o processo aconteça (Baron, 2004). Assim, a próxima secção revê de forma sintética a principal literatura sobre o empreendedor.

2.2. Empreendedor

Os indivíduos constituem a principal força do processo empreendedor. Thair, Mohamad e Hasan (2011) definem os empreendedores como pessoas capazes de identificar e desenvolver oportunidades e de criar um novo negócio num ambiente de incerteza a partir de uma simples ideia. Já Lazear (2005, p.651) descreve os empreendedores como aqueles que conjugam pessoas, capital e ideias de forma a criarem novos produtos ou serviços e são, também, aqueles que afirmam “Eu estou entre aqueles que decidem iniciar um negócio independente”.

O empreendedor tem sido analisado em várias óticas, nomeadamente a psicológica e a económica (Crane e Crane, 2007), tendo sido identificadas uma série de características

que são vistas como mais relevantes ou preponderantes entre os empreendedores face à população em geral. Para além das características individuais e a personalidade que poderão explicar uma eventual maior propensão para o empreendedorismo, é também importante perceber as motivações que os levam a criar um novo negócio ou projeto. As motivações poderão influenciar a avaliação que o empreendedor faz do seu próprio sucesso e serem determinantes para que o indivíduo persista no seu esforço empreendedor. Estes tópicos serão detalhados nas próximas secções.

2.2.1. Motivações do empreendedor

Birley e Westhead (1994, p.14) afirmam que “a criação de um novo negócio é um processo complexo, o qual envolve uma variedade de motivações e estímulos”. As motivações possuem um papel central na criação de novas organizações (Segal, Borgia e Schoenfeld, 2005) e no processo empreendedor (Shane *et al.*, 2003; Segal *et al.*, 2005; Hechavarria, Renko e Matthews, 2012), influenciando a tomada de decisão, inclusive aquela que se refere à criação de um novo negócio/projeto (Shane *et al.*, 2003). Tradicionalmente, as razões apontadas na literatura para se iniciar um novo negócio/projeto tem uma natureza económica. Mais recentemente alguns autores (Krueger e Brazeal, 1994; Verheul, Thurik, Hessels e Zwan, 2010 e Carsurd e Brannback, 2011) referem que algumas pessoas decidem entrar na atividade empreendedora com um fim em si próprios, ou seja, por motivos de realização pessoal e não por razões meramente económicas.

As motivações influenciam a decisão de entrar ou não na atividade empreendedora (Krueger e Brazeal, 1994), a forma como a atividade é desenvolvida, bem como a seu desempenho. Por exemplo, os empreendedores que criam um novo negócio com o intuito de ganhar mais dinheiro, têm provavelmente um comportamento diferente dos empreendedores que criam uma empresa para melhor conciliar as responsabilidades profissionais e familiares (Verheul *et al.*, 2010). Para além disso, as motivações têm um papel preponderante no comportamento do indivíduo, uma vez que influenciam a direção e a persistência da ação (Carsurd e Brannback, 2011).

Na literatura, os fatores de motivação para o empreendedorismo são, por norma, classificados em dois grupos: fatores *push* e fatores *pull* (Segal *et al.*, 2005; Kirkwood e

Walton, 2009; Verheul *et al.*, 2010; Williams e Williams, 2012). Os fatores *push* estão associados a motivações derivadas da necessidade. Os empreendedores movidos por necessidade vêm-se forçados a entrar na atividade empreendedora por não encontrarem outra alternativa, ou porque esta não existe ou porque não os satisfaz (Kelly *et al.*, 2011; Bosma *et al.*, 2012). Os empreendedores movidos por necessidade vêem a atividade empreendedora como a única opção viável e não necessariamente como a opção mais desejada (Verheul *et al.*, 2010; Williams e Williams, 2011) e sentem que pouco tem a perder ao criar um negócio/projeto próprio (Lazear, 2005). Os fatores *push* estão relacionados com a frustração, com o aborrecimento na atividade profissional anterior, com a preocupação em proporcionar uma maior estabilidade familiar, etc. (Marques, Ferreira, Ferreira e Lages, 2012).

Os fatores *pull* traduzem motivações derivadas da identificação de oportunidades. Os empreendedores movidos por estes fatores são aqueles que decidem criar um novo negócio, não porque se sentem obrigados, mas porque querem agarrar a oportunidade de empreender (Kelly *et al.*, 2011; Bosma *et al.*, 2012). Estas pessoas têm uma motivação intrínseca para entrar na atividade empreendedora, exploram a oportunidade por incentivo próprio, estão mais motivadas, e fazem aquilo que desejam (Verheul *et al.*, 2010). Para além disso, são pessoas mais propensas a desenvolver empresas inovadoras que alcançam um crescimento forte e que conseguem entrar nos mercados internacionais (Kelly *et al.*, 2011). Através da sua energia e vontade de empreender, este tipo de empreendedores garante a existência de novas ideias. Ao contrário das pessoas que possuem trabalhos estáveis e não vêm qualquer razão para serem empreendedores, os indivíduos motivados por fatores *pull* deixam essa estabilidade para criarem um novo negócio. Fazem-no porque vêm oportunidades e possuem determinadas motivações e crenças que os inspiram e encorajam (Kelly *et al.*, 2011). Os fatores *pull* são associados a desafios pessoais, ao reconhecimento de uma oportunidade de negócio, à independência, à autorrealização, (Marques *et al.*, 2012) ou à procura por uma melhor situação financeira (Verheul *et al.*, 2010).

De acordo com os estudos existentes, o número de empreendedores motivados por fatores *pull* é superior ao número de empreendedores motivados por fatores *push*, principalmente nos países mais desenvolvidas (Segal *et al.*, 2005; Verheul *et al.*, 2010,

Kelly *et al.*, 2011; Williams e Williams, 2011; Bosma *et al.*, 2012). Quanto mais desenvolvido for o país maior será a taxa de empreendedores movidos por fatores *pull* (Kelly *et al.*, 2011; Bosma *et al.*, 2012). Segundo os autores Kelly *et al.* (2011) e Bosma *et al.* (2012), nas economias menos desenvolvidas existe uma insuficiência da oferta de postos de trabalho e um baixo nível de direitos da segurança social, levando a que os indivíduos sintam a necessidade de criar o seu próprio negócio a fim de melhorarem as suas condições de vida, sendo por isso movidos por fatores *push*.

Relativamente a Portugal, o *2011 Global Report* do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2012) revela que 63% dos empreendedores portugueses são movidos por fatores *pull* e 13% movidos por necessidade, e 48% das empreendedoras portuguesas são movidas por fatores *pull*, contra 27% movidas por necessidade (Bosma *et al.*, 2012). Assim, parece haver uma diferença significativa nas motivações de acordo com o género do empreendedor, o que pode ter também impacto na avaliação de sucesso do empreendedor. A este propósito, é importante referir que Amit e Muller (1995) e Segal *et al.* (2005) afirmam que os empreendedores motivados por fatores *pull* possuem negócios mais bem-sucedidos do que os que são motivados por fatores *push*. No entanto, estes autores não explicam de que forma avaliam o sucesso no âmbito dos seus estudos.

A Tabela 1, elaborada a partir do estudo Carter *et al.* (2003), identifica as principais motivações dos empreendedores para decidirem se criam ou não um novo negócio. As motivações estão relacionadas com a inovação, a independência, o reconhecimento, as regras, o sucesso financeiro e a autorrealização.

Categorias das motivações Carter <i>et al.</i> (2003)	Descrição da categoria	Referências
<i>Inovação</i>	Pôr uma ideia em prática; Usar o conhecimento e experiência; Poder acompanhar e decidir o desenvolvimento de uma oportunidade; Continuar a aprender; Ser inovador.	Gatewood, Shaver e Gartner (1995); Carter <i>et al.</i> (2003); Benzing <i>et al.</i> (2009); Williams e Williams (2011); Marques <i>et al.</i> (2012);
<i>Independência</i>	Desejo de liberdade, controlo e flexibilidade na gestão do tempo; Conseguir uma melhor coordenação entre a vida profissional e a vida pessoal.	Gatewood <i>et al.</i> (1995); Carter <i>et al.</i> (2003); Benzing <i>et al.</i> (2009); Williams e Williams (2011); Marques <i>et al.</i> (2012);
<i>Reconhecimento</i>	Ter estatuto social; Aprovação e reconhecimento por parte da família, amigos e outras pessoas; Possuir uma maior influência na sociedade.	Carter <i>et al.</i> (2003); Benzing <i>et al.</i> (2009); Marques <i>et al.</i> (2012);
<i>Regras</i>	Desejo de seguir os negócios da família ou de alguma pessoa que admiram.	Carter <i>et al.</i> (2003); Kirkwood e Walton (2009);
<i>Sucesso financeiro</i>	Ter mais dinheiro; Alcançar uma segurança financeira; Criar riqueza; Proporcionar maior estabilidade financeira à família e a si próprio.	Gatewood <i>et al.</i> (1995); Carter <i>et al.</i> (2003); Segal <i>et al.</i> (2005); Benzing <i>et al.</i> (2009); Williams e Williams (2011);
<i>Autorrealização</i>	Alcançar, procurar e realizar os objetivos pessoais.	Gatewood <i>et al.</i> (1995); Carter <i>et al.</i> (2003); Benzing <i>et al.</i> (2009); Williams e Williams (2011); Marques <i>et al.</i> (2012);

Tabela 1: Motivações dos empreendedores

Fonte: adaptado de Carter *et al.* (2003)

Nesta secção, fez-se uma abordagem às motivações do empreendedor, bem como à importância da motivação no comportamento empreendedor. Feito este enquadramento, é agora oportuno explorar mais detalhadamente de que forma as motivações influenciam o comportamento dos indivíduos, e quais as consequências desta influência nos resultados e persistência na atividade. Assim, na próxima secção expõem-se algumas das teorias da motivação consideradas relevantes para esta investigação, de forma a proporcionar um melhor entendimento do que é a motivação e da sua influência no comportamento humano, que posteriormente terá consequências na forma como as atividades são realizadas.

2.3. Teorias da motivação

Depois de referir os motivos que levam o envolvimento no empreendedorismo é relevante perceber que de que forma a motivação influencia o comportamento do empreendedor, mais concretamente como é que este comportamento se desenvolve, mantém e persiste na ação. Eccles e Wigfield (2002) confirmam que a motivação influencia o comportamento empreendedor afetando a ação de três formas: influencia aquilo que escolhemos, ou seja, a direção da ação; influencia a intensidade da ação, baseada na importância, no valor que a ação possui para o empreendedor e influencia a persistência da ação (Locke, 2000), pondo em evidência a resiliência do empreendedor. A motivação energiza e direciona a ação, e tem, por isso, uma elevada relevância no desenvolvimento dos resultados (Wigfield, Eccles, Schiefele, Roeser e Kean, 2006). A motivação é observada essencialmente nos níveis de energia do comportamento dos indivíduos (Wigfield *et al.*, 2006) e embora não possua um efeito direto no desempenho financeiro, possui um impacto no desempenho geral da organização, influenciando as capacidades, a vontade e energia, e as estratégias que, por sua vez, influenciam o crescimento e sucesso da empresa (Shane *et al.*, 2003). Também para Wigfield *et al.* (2006), a motivação está presente nas escolhas de quais as atividades a realizar, na persistência com que realizam essas atividades, na intensidade da sua participação e no desempenho.

Neste trabalho o enfoque vai ser dado às teorias que integram as expectativas para o sucesso e os valores: teoria da expectativa-valor (Eccles e Wigfield, 2002) e teoria da atribuição (Wiener, 1985). Nestas teorias, as expectativas são definidas como as crenças que os indivíduos possuem sobre a sua capacidade para desempenhar a atividade e sobre as crenças para ser bem-sucedido na atividade escolhida; e os valores como sendo os incentivos/razões que levam o indivíduo a entrar numa atividade e não em outra (Eccles e Wigfield, 2002). Estas teorias relativas à exploração do comportamento motivado procuram entender de que forma os indivíduos realizam as suas escolhas, persistem ou não num comportamento ou atividade e o esforço que lhes dedicam (Eccles, Wigfield e Schiefele, 1998).

Eccles *et al.* (1998) relacionam a motivação com três amplas questões: “Eu consigo realizar esta tarefa?”, “Eu quero realizar esta tarefa? Porquê?” e “O que é que eu preciso de fazer para ser bem sucedido nesta tarefa?”. Mesmo que as pessoas estejam certas que conseguem realizar a tarefa, elas podem não querer envolver-se nela, podem não estar suficientemente motivadas para a querer realizar, sendo que os indivíduos possuem diferentes propósitos ou objetivos para realizar diferentes atividades, o que também influencia a motivação e a importância de realizar a tarefa (Wigfield *et al.*, 2006).

2.3.1. Teoria da atribuição

A teoria da atribuição foca-se nas explicações/atribuições dos indivíduos para o sucesso ou falhanço e defende que estas atribuições são mais determinantes do comportamento futuro do que os resultados em si mesmos (Weiner, 1985).

Weiner (1985) argumenta que as atribuições causais dos indivíduos para o alcance dos resultados determinam o envolvimento em novas atividades, sendo por isso, fatores chave das motivações. De entre as várias atribuições plausíveis para os resultados, Weiner identifica a aptidão, o esforço, a dificuldade da tarefa e a sorte como as mais importantes. Estas atribuições são classificadas em três dimensões causais: origem da causa, estabilidade da causa e controlabilidade da causa (Eccles *et al.*, 1998; Eccles e Wigfield, 2002; Wigfield *et al.*, 2006). A origem da causa pode ser de dimensão interna ou externa ao indivíduo. A estabilidade da causa avalia se as atribuições para os resultados se alteram ao longo do tempo. Exemplificando, a competência que um

indivíduo possui é considerada uma causa de origem interna e estável. Por fim, a controlabilidade da causa refere-se à capacidade do indivíduo para controlar, ou não, a atribuição dada a esse resultado, ou seja, causas como a eficácia podem ser controladas, mas causas como a sorte estão fora do controlo do indivíduo. Cada uma destas dimensões causais influencia o comportamento do indivíduo (Weiner, 1985), uma vez que influencia a forma como os indivíduos interpretam o seu sucesso ou falhanço na atividade em causa e desta forma, influencia as expetativas para o sucesso futuro e, consequentemente a sua motivação para prosseguir essa atividade (Weiner, 1985; Wigfield *et al.*, 2006).

Nesta perspetiva, o que que influencia as expetativas para o futuro dos indivíduos não é o seu sucesso ou falhanço *per se*, mas sim as atribuições causais que estes assumem perante esses acontecimentos (Eccles, 1983). Assim, quando os empreendedores analisam os seus resultados e atribuem o sucesso a causas estáveis como a sua capacidade para desempenhar a atividade empreendedora, será expectável que mantenham expetativas elevadas para o seu sucesso futuro e níveis de motivação elevados, que induzam a uma maior persistência na atividade empreendedora e uma resiliência face aos obstáculos e problemas que podem surgir. Neste sentido, tal como Gatewood *et al.*, (1995) salienta, as atribuições internas e estáveis para o sucesso irão afetar significativamente a persistência empreendedora.

2.3.2. Teoria da Expetativa-valor

A Teoria Expetativa-valor liga o desempenho, a persistência e a escolha da atividade diretamente às expetativas dos indivíduos relativamente à atividade, bem como ao valor que lhe atribuem (Eccles e Wigfield, 2002).

No seu estudo Eccles e Wigfield apresentam um modelo (cf. Figura 1), onde as escolhas são influenciadas pelas características positivas e negativas da atividade e, todas as escolhas padecem de um custo que resulta pelo facto de uma escolha eliminar outras escolhas. Neste sentido, o valor relativo e a probabilidade de sucesso das várias escolhas são fatores chave da escolha (Eccles e Wigfield, 2002).

As expectativas para o sucesso e o valor que são depositados na atividade são influenciados pela percepção de competência, pela percepção de dificuldade da tarefa, pelos objetivos e pela visão que o indivíduo tem de si próprio (Eccles e Wigfield, 2002). Estas variáveis sociais e cognitivas são, por sua vez, influenciadas pelas atitudes e expectativas de outras pessoas, pelas suas experiências passadas e pela avaliação/interpretação sobre o alcance dos resultados anteriores, pois, segundo a teoria da atribuição de Weiner (1985), as percepções e interpretações dos resultados das experiências passadas influenciam o comportamento e as expectativas para o futuro.

Na Figura 1 vemos também que, as expectativas e os valores influenciam diretamente o desempenho, a persistência e a escolha da atividade (Eccles e Wigfield, 2002).

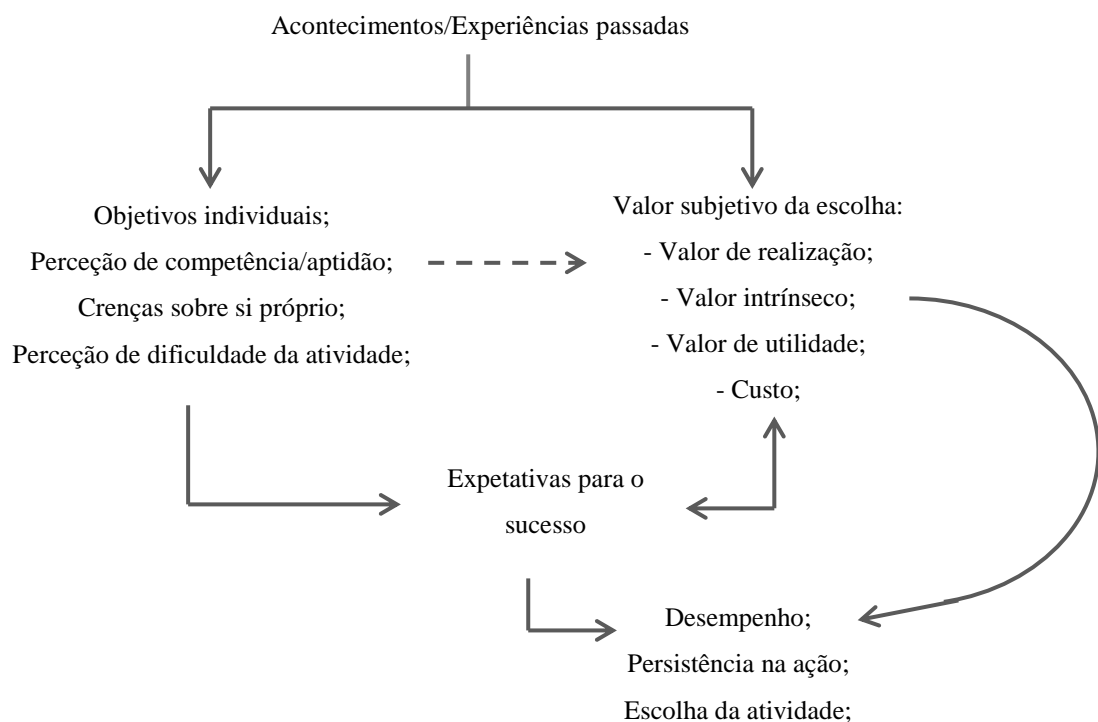


Figura 1: Modelo Expectativa valor

Fonte: adaptado de Eccles e Wigfield (2002)

Eccles (1983), Eccles e Wigfield (2002) caracterizam a relevância do valor atribuído à atividade em três componentes: valor de realização, valor intrínseco, valor de utilidade e custo. O valor de realização corresponde à relevância/incentivo que o indivíduo possui para entrar na atividade, bem como, à importância de realizar com sucesso a atividade. O valor intrínseco diz respeito ao interesse subjetivo/pessoal para entrar na atividade. O

valor de utilidade centra-se na relação da atividade com os objetivos correntes e futuros, ou seja, o valor de utilidade é positivo quando a atividade escolhida facilita os objetivos futuros, mesmo que não seja aquilo que o indivíduo procura. Por fim o custo corresponde à perda por escolher uma atividade e não outra. O facto de escolher determinada atividade tem, por si só, uma perda inerente, o custo aqui representa os aspetos negativos que advém de uma escolha em prol de outra.

Desta forma, as expectativas dos empreendedores relativamente ao seu sucesso podem influenciar o seu comportamento empreendedor através da persistência com que encaram a sua atividade, das suas escolhas e dos resultados que alcançam. Neste sentido, é importante perceber o valor que dão à atividade empreendedora; a perceção de competência para serem bem-sucedidos; as crenças que possuem sobre si próprios; e os seus objetivos correntes e futuros, já que todos estes aspetos influenciam as suas expectativas sobre o seu sucesso. Com isto, ter-se-á uma melhor perceção do que influencia o comportamento do empreendedor e assim, perceber a razão da sua desistência face ao sucesso do negócio ou a sua persistência face ao insucesso.

Feita a análise da influência que as motivações possuem no comportamento dos indivíduos é agora oportuno explorar mais a relação entre a motivação e a avaliação de sucesso do negócio e do empreendedor a fim de responder ao objetivo de estudo.

2.4. Avaliação de sucesso do negócio

A literatura tem realçado a necessidade de avaliar o real contributo do empreendedorismo para o crescimento económico e para o bem-estar da sociedade (Bosma *et al.*, 2012), e tem identificado indicadores que permitem medir o sucesso do negócio e o seu contributo para a economia. Relembrando as conclusões de Amit e Muller (1995) e Segal *et al.* (2005) de que os empreendedores motivados por fatores *pull* possuem negócios mais bem-sucedidos do que os empreendedores motivados por fatores *push*, a relação entre motivação e sucesso parece estabelecida. No entanto, estes estudos não são suficientes para perceber se os indicadores normalmente usados para avaliar o sucesso do negócio são pertinentes para fazer essa avaliação do ponto de vista do empreendedor. Neste sentido, as teorias da motivação abordadas na secção anterior evidenciam que a avaliação que o empreendedor faz do seu sucesso, dependerá mais das

suas interpretações, crenças e valores do que propriamente dos resultados do negócio em si. Assim, nas próximas secções apresentam-se várias perspectivas de avaliação de sucesso.

2.4.1. Avaliação ‘tradicional’ de sucesso

Na literatura do empreendedorismo, o desempenho do negócio é usualmente medido de acordo com as perspetivas económicas de crescimento (Buttner e Moore, 1997), utilizando indicadores financeiros como o lucro (Kaplan e Norton, 2007; Kuo e Chen, 2008; Chen, Tai e Ya-Hui, 2009), o crescimento das vendas (Prieto e Revilla, 2006; Chen *et al.*, 2009; Zigan e Zeglat, 2010) ou a rentabilidade (Prieto e Revilla, 2006; Chen *et al.*, 2009; Zigan e Zeglat, 2010). Segundo Kotane e Merlino (2012), os indicadores financeiros são o principal critério para a análise do desempenho do negócio. A Tabela 2 apresenta os principais indicadores económico-financeiros usados para avaliar o sucesso do negócio.

Indicadores financeiros de sucesso	
Indicadores	Referências
<i>Lucro</i>	Kaplan e Norton (2007); Kuo e Chen (2008); Chen <i>et al.</i> (2009);
<i>Rentabilidade</i>	Prieto e Revilla (2006); Chen <i>et al.</i> (2009); Zigan e Zeglat (2010);
<i>Rotação do ativo</i>	Prieto e Revilla (2006); Kaplan e Norton (2007); Kuo e Chen (2008);
<i>Controlo de custos</i>	Prieto e Revilla (2006); Kaplan e Norton (2007); Kuo e Chen (2008);
<i>Retorno do investimento</i>	Kaplan e Norton (2007); Kuo e Chen (2008); Zigan e Zeglat (2010);
<i>Crescimento das vendas</i>	Prieto e Revilla (2006); Kaplan e Norton (2007); Kuo e Chen (2008); Chen <i>et al.</i> (2009); Zigan e Zeglat (2010);

Tabela 2: Indicadores financeiros de sucesso do negócio

Fonte: elaboração própria

Ora, parece pertinente questionar se estes indicadores serão adequados e/ou suficientes para aferir o sucesso na perspetiva do empreendedor. Por exemplo, um estudo realizado por Buttner e Moore (1997) sobre o empreendedorismo feminino revela que, embora as empreendedoras tendam a possuir negócios mais pequenos e com taxas de crescimento mais lentas, os seus negócios têm rácios de sobrevivência do negócio semelhantes aos dos empreendedores do género masculino. Ora segundo os critérios indicados na Tabela 2, as empreendedoras femininas são menos bem-sucedidas. Será esse o caso? Ou será

que esses indicadores não traduzem de forma adequada o sucesso do projeto, devendo ser consideradas outras dimensões complementares? Nomeadamente, não é claro que estes indicadores ‘tradicionais’ traduzam a avaliação de sucesso na perspectiva do empreendedor. Esta questão é discutida brevemente na próxima secção.

2.4.2. Avaliação de sucesso na perspectiva do empreendedor

Para explorar a perspectiva do empreendedor, pode ser útil o contributo dos estudos que se debruçam sobre a avaliação dos percursos profissionais dos indivíduos. London e Stumpf (1982) e Arthur, Khapova e Wilderom (2005) vêem o sucesso na carreira como os resultados que derivam das experiências profissionais de uma pessoa. Esta avaliação está dependente da perceção de cada indivíduo (Judge, Cable, Bourdea e Bretz, 1995 e Arthur *et al.*, 2005) ou seja, está dependente da visão que o indivíduo tem sobre o grau de cumprimento dos seus objetivos e expetativas (Jaskolka, Beyer e Trice, 1985). O sucesso na carreira pode, assim, ser definido como a realização de resultados desejados ao longo das experiências de trabalho.

Na literatura (Arthur *et al.*, 2005; Srikanth e Israel, 2012), o sucesso profissional é caracterizado segundo duas perspetivas: objetiva e subjetiva. Do ponto de vista objetivo, o sucesso na carreira é definido a partir de uma visão externa, centrada no que a sociedade pensa sobre os indivíduos (Arthur *et al.*, 2005). Neste caso, o sucesso é medido através de indicadores facilmente observáveis e mensuráveis (Heslin, 2005; Jaskolka *et al.*, 2012), como a posição social, o rendimento, a posição hierárquica no trabalho e a situação financeira familiar (Gattiker e Larwood, 1986 e Srikanth e Israel, 2012). Do ponto de vista subjetivo o sucesso é definido como a avaliação interna do indivíduo sobre a carreira. Nesta avaliação são tidas em conta apenas as dimensões que são importantes para o indivíduo (Gattiker e Larwood, 1986; Arthur *et al.*, 2005; Srikanth e Israel, 2012), como por exemplo o sentimento do indivíduo para com a realização dos seus objetivos e expectativas face a uma determinada atividade (Gattiker e Larwood, 1986). As pessoas possuem aspirações diferentes para a sua carreira profissional e atribuem valores diferentes a fatores como o rendimento, a segurança no emprego, a posição social, a progressão na carreira, o acesso à aprendizagem ou a importância do trabalho versus o tempo pessoal e familiar. Assim, existem indivíduos

objetivamente bem-sucedidos, que não se consideram bem-sucedidos (Korman, Wittig-Berman e Lang, 1981). Isto sucede não só porque a relevância dada a fatores como o salário elevado ou a posição social diferem de pessoa para pessoa (Srikanth e Israel, 2012), mas também porque as motivações e expectativas que as pessoas possuem podem não ir de encontro a elevadas remunerações, à exposição e ao reconhecimento social (Raynor, 1982).

Segundo a teoria da expectativa-valor (Eccles e Wigfield, 2002), as expectativas que as pessoas possuem para o sucesso são influenciadas pelo valor que depositam na atividade e pelos objetivos e crenças que o indivíduo possui, ou seja, essas expectativas não se restringem apenas a fatores económicos, visíveis e mensuráveis. Na perspetiva subjetiva o sucesso é avaliado de acordo com as necessidades, expectativas e objetivos dos próprios indivíduos, sendo que estes possuem significados e relevância diferente de pessoa para pessoa (Raynor, 1982), influenciando por isso as suas escolhas, o seu comportamento e a sua persistência na atividade (Eccles e Wigfield, 2002).

Assim, e associando o sucesso na carreira ao processo empreendedor, a avaliação de sucesso pode assumir uma dimensão subjetiva, relacionada com as aspirações que os empreendedores associam às suas atividades empreendedoras. Retoma-se agora o estudo de Buttner e Moore (1997) referido na secção anterior. Neste estudo, Buttner e Moore constataram que as mulheres e os homens empresários possuem rácios de sobrevivência do negócio semelhantes. Larwood e Gattiker (1989) sugerem que as mulheres procuram outros resultados para medir o seu sucesso, como por exemplo o desenvolvimento profissional, a realização pessoal, o equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar, que vão para além do crescimento do negócio e os lucros. Também Bigoness (1988) revela que as mulheres possuem uma preferência por trabalhos que apresentem oportunidades de crescimento profissional e que apresentem desafios, enquanto os homens preferem trabalhos que ofereçam maiores rendimentos. Daqui ressalta que, tal como Larwood e Gattiker (1989) reiteraram, o crescimento profissional, o desenvolvimento, a autorrealização são objetivos importantes para as mulheres e consequentemente para se considerarem bem-sucedidas (Buttner e Moore, 1997).

Assim, e embora os lucros sejam importantes para as empreendedoras femininas, a autorrealização possui uma importância maior. Desta forma, o sucesso parece ser

medido internamente (de forma subjetiva) em termos de crescimento pessoal, desenvolvimento profissional, desenvolvimento de capacidades em vez de indicadores económicos como o lucro ou o crescimento do negócio (Buttner e Moore, 1997). Assim, as medidas tradicionalmente usadas para avaliar o sucesso podem não ser as mais adequadas para avaliar o sucesso das empreendedoras femininas. Outros critérios, tais como a estabilidade do emprego, a duração do negócio e a satisfação com o trabalho, podem fornecer uma dimensão diferente de como os empreendedores, neste caso, do sexo feminino avaliam o sucesso (Buttner e Moore, 1997). Por exemplo, as empreendedoras que deixaram a sua atividade anterior pela falta de desafio podem medir o seu sucesso em termos de crescimento pessoal e/ou em termos do crescimento do negócio, e aquelas que possuíam um conflito entre trabalho/família podem medir o seu sucesso em termos do alcance do equilíbrio entre a vida profissional e familiar. A motivação que estas empreendedoras possuem pode estar relacionada com a forma como avaliam o seu sucesso (Buttner e Moore, 1997).

Mais uma vez, evidenciando a teoria defendida por Eccles e Wigfield (2002), a avaliação que as empreendedoras fazem do seu próprio sucesso não está restringida apenas aos indicadores comumente usados para avaliar o sucesso do negócio mas leva-nos para a importância da consideração dos objetivos, expectativas e valores que delineiam o seu percurso, a sua persistência e as suas escolhas.

2.5. Síntese

A revisão da literatura efetuada evidenciou a importância do empreendedorismo para a criação de emprego e para o dinamismo económico (Herderson, 2002), bem como para o desenvolvimento e bem-estar da sociedade (Kelly *et al.*, 2011; Bosma *et al.*, 2012). Para entender o processo empreendedor é necessário ter em conta o seu principal agente, o empreendedor, que é considerado a principal força do processo empreendedor (Shane *et al.*, 2003) e um fator chave no crescimento económico e na sustentabilidade da competitividade das economias (Carter *et al.*, 2003; Benzinger *et al.*, 2009). Assim, é relevante conhecer o comportamento do empreendedor, e as motivações que estão na origem dos seus projetos empreendedores e o que os faz mover ao longo do tempo.

Neste contexto, reviram-se os conceitos de fatores *push* e fatores *pull* (Segal *et al.*, 2005) como categorias principais de motivações para o empreendedorismo (Bosma *et al.*, 2012; Kelly *et al.*, 2011; Verheul *et al.*, 2010). Evidenciaram-se ainda que as motivações influenciam o comportamento empreendedor (Eccles e Wigfiels, 2002), possuem um impacto significativo na decisão de entrar ou na atividade empreendedora (Krueger e Brazeal, 1994) e influenciam a forma de desenvolvimento e performance dessa atividade (Verhuel *et al.*, 2010), bem como a direção e persistência da ação (Cansurd e Bannback, 2011). Para melhor entender estas afirmações foram referidas duas teorias que analisam o comportamento motivado, a teoria da atribuição (Weiner, 1985) e a teoria da expectativa-valor (Eccles e Wigfield, 2002). Da análise desta duas teorias podemos aferir que as expectativas para o sucesso, o valor depositado na atividade influenciam a avaliação que o indivíduo faz dos seus resultados, influenciam para a persistência da ação, bem como as escolhas que são feitas ao longo do seu percurso empreendedor.

Para compreender a percepção de sucesso do empreendedor, socorremo-nos ainda da literatura sobre a avaliação de sucesso na carreira. Aqui, o sucesso profissional é caracterizado em duas perspectivas: objetiva e subjetiva (Arthur *et al.*, 2005; Srikanth e Israel, 2012).

Assim, a revisão de literatura forneceu as bases teóricas para se perceber melhor o percurso do empreendedor, as suas motivações, a sua visão sobre si próprio e o seu negócio, e a sua resiliência face ao insucesso do negócio ou o abandono da atividade empreendedora. Procurar-se-á, nomeadamente, entender se as motivações que estão na base de iniciar um projeto empreendedor são um fator relevante na percepção de sucesso e no percurso do empreendedor.

No próximo capítulo descreve-se a metodologia de investigação a adotada neste estudo para responder à questão de investigação que se foca em perceber se a avaliação que o empreendedor faz do seu próprio sucesso está relacionada com as motivações que o levaram a entrar na atividade empreendedora.

Capítulo 3

Metodologia de investigação

Capítulo 3 – Metodologia de investigação

Neste capítulo serão apresentados: o objetivo e as questões de investigação deste trabalho, a metodologia de investigação adotada, incluindo as questões da amostra, da recolha e da análise de dados.

3.1. Objetivo e questões de investigação

A definição das questões de investigação é, de acordo com Yin (1994, p.7), provavelmente o passo mais importante a tomar num estudo de investigação. Este estudo tem como objetivo perceber a forma como o empreendedor avalia o seu próprio sucesso e se as motivações que o levam a entrar na atividade empreendedora são por si consideradas quando avaliam o seu próprio sucesso.

Procura-se entender quais os fatores que estão na base da avaliação que o empreendedor faz do seu próprio sucesso, bem como qual o papel das motivações na sua avaliação. Temos assim como principal questão de investigação perceber, em que medida as motivações que levam o indivíduo a entrar na atividade empreendedora são relevantes para se avaliar como bem ou mal sucedido. Pretende-se com isto dar explicação a acontecimentos como a resiliência do empreendedor face ao insucesso ou o abandono da atividade empreendedora mesmo possuindo um negócio bem-sucedido. No caso deste estudo, as questões de investigação partem do objetivo geral do estudo e sustentam-se na revisão da literatura exposta no capítulo anterior. Assim, o estudo pretende responder às seguintes questões de investigação:

Questão1: Como é que o empreendedor avalia o seu próprio sucesso? Que fatores pondera?

Questão1.1. As motivações que o levam o indivíduo a entrar na atividade empreendedora são relevantes para a avaliação do seu próprio sucesso?

Questão1.2. Na perspetiva do empreendedor ter um negócio bem-sucedido significa ser um empreendedor bem-sucedido?

3.2. Metodologia de investigação

Para responder a estas questões, e dado que este estudo foca um tema sobre o qual pouco se sabe Strauss e Corbin (1990), realizou-se um estudo de natureza exploratória com a adoção de uma metodologia qualitativa (Mahoney e Goetz, 2006). Este tipo de estudos proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema (Malhotra, 2007), para além de permitir um melhor entendimento e conexão entre as diferentes perceções e ideias dos indivíduos (Bardin, 2009). Neste estudo pretende-se conhecer a forma como os empreendedores portugueses avaliam o seu sucesso e o associam (ou não) às suas motivações para entrar em projetos empreendedores. A compreensão dos seus percursos de vida permitirá perceber melhor o contexto em que se desenvolve a atividade empreendedora e que enquadra a sua perceção.

Depois de explicada a adoção dum estudo exploratório de natureza qualitativa, detalham-se de seguida os detalhes do desenho da investigação.

3.2.1. Amostra

A população-alvo deste estudo são todos os empreendedores portugueses que estejam envolvidos na criação de novos negócios empreendedores. Tendo em conta a impossibilidade de estudar a totalidade da população-alvo optou-se por utilizar uma técnica de amostragem *snowball*. Neste tipo de técnica de amostragem os participantes iniciais, escolhidos através do método de conveniência, ou seja, pela recomendação e conhecimento de pessoas próximas, indicam novos participantes, que sua por sua vez também nos indicam novos participantes e assim sucessivamente (Biernacki e Waldorf, 1981; Bardin e Munhoz, 2011).

O processo de entrevistas foi finalizado quando alcançado o objetivo proposto, também chamado por ponto de saturação (Bardin e Munhoz, 2011). O ponto de saturação foi atingido quando os novos entrevistados começaram a repetir os conteúdos já obtidos em entrevistas anteriores, sem acrescentar novas informações relevantes à pesquisa (Biernacki e Waldorf, 1981).

3.2.2. Recolha de dados

Dentro do estudo qualitativo o método de recolha de dados adotado foram as entrevistas. Segundo Bardin (2009) as entrevistas qualitativas são especialmente úteis quando se procura obter dados ricos e complexos. As entrevistas seguiram um modelo semiestruturado com questões abertas e com a utilização de um guião (cf. Anexo 1). Optou-se por este modelo de entrevista com o objetivo de dar alguma liberdade de resposta ao entrevistado, de forma a evitar a perda de qualquer informação adicional (Bardin, 2009) e relevante que o entrevistado pudesse trazer para a investigação. A utilização de um guião de entrevista permitiu orientar as entrevistas de forma a que todas as questões de investigação fossem abordadas, para que não se perdesse o foco principal do estudo e para que fosse possível obter uma comparação plausível entre os vários entrevistados.

Foram realizadas dezasseis entrevistas, tendo estas sido realizadas nos locais escolhidos pelos entrevistados, maioritariamente, os seus locais de trabalho.

Na Tabela 3 estão ilustradas as várias questões que contemplam o guião de entrevista bem como a sua relação com a revisão da literatura presente no capítulo anterior (cf. Capítulo 2).

Dimensão de análise		Questão do Guião	Fonte
Teorias da motivação	Motivações para ser empreendedor	Fatores motivacionais <i>push/pull</i> (Q3) Quais foram as suas principais motivações para entrar nesta atividade?	Shane <i>et al.</i> , 2003; Segal <i>et al.</i> , 2005; Carsrud e Brannback, 2011
		Razões de escolha (valor: realização, intrínseco). (Q1) O que o levou a entrar na atividade empreendedora?	
	Teoria da Expetativa-Valor	Valor: custo de oportunidade (Q2) Quando decidiu entrar neste ramo possuía outras alternativas de escolha? Houve alguma perda com esta escolha?	Eccles e Wigfield, 2002
		Competências para ser bem-sucedido e crença em si próprios. (Q6) Quando entrou nesta atividade achava que possuía as competências necessárias para ser bem-sucedido? Tinha confiança em si próprio que poderia ser bem-sucedido?	
		Perceção de dificuldade da atividade. (Q5) Considera esta atividade difícil? Porquê?	
		Valor: utilidade e realização. (Q4) Esta atividade vai de encontro aos seus objetivos/expetativas?	
	Teoria da atribuição	Como avalia e quais as causas para os resultados anteriores. (Q7) Quantos negócios/projetos empreendedores criou? (Q8) Como avalia o sucesso do seu negócio anterior?	Weiner, 1985
		(Q9) Que explicação atribui a esses resultados?	
		Influência que os resultados anteriores possuem nas decisões e ações futuras. (Q10) Esses resultados influenciaram as suas escolhas e decisões posteriores? Como?	
	Sucesso do negócio	Fatores de avaliação de sucesso do negócio. (Q11) Como avalia o sucesso do seu negócio? Porquê?	Buttner e Moore, 1997
Sucesso	Sucesso na perspetiva do empreendedor	Dimensões usadas para fazer a auto-avaliação (subjettiva/ objetiva). (Q12) Considera ser um empreendedor bem-sucedido? Porquê?	London e Stumpf, 1982; Judge <i>et al.</i> , 1995; Arthur <i>et al.</i> , 2005
		(Q13) Em que se baseia para fazer essa avaliação?	

Tabela 3: Dimensão de análise e questões do guião de entrevistas

Fonte: elaboração própria

3.3. Análise dos dados

A análise das entrevistas seguiu os procedimentos apresentados por Bardin (2009). Primeiro, fez-se o tratamento dos dados através da codificação, através da qual se transformam os dados brutos em unidades que permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo (Bardin, 2009). Do processo de codificação faz parte a escolha da unidade de registo e da unidade de contexto. A unidade de registo foi a frase pois considera-se ser a melhor para a análise das entrevistas. Para unidade de contexto, ou seja, para a unidade que serve de compreensão para codificar a unidade de registo (Bardin, 2009) foi escolhido o parágrafo, pois, considera-se ser aquele que melhor proporciona a compreensão do significado exato da unidade de registo.

De forma a compreender e começar a criar uma conexão entre os vários dados apresentados nas entrevistas foi feita a categorização, tal como podemos ver na Tabela 4. A categorização consiste na classificação dos elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (Bardin, 2009). Foi feito um inventário de todos os dados, ou seja, através de categorias e posteriormente passou-se a uma classificação das mesmas de forma a conseguir ser feita uma análise, e daí poderem ser retiradas conclusões a fim de responder ao objeto de estudo.

Categoria 1: Motivações para iniciar a atividade empreendedora	
Fatores <i>Push</i>	
	Sem outras opções de trabalho;
	Despedimento do emprego anterior;
	Fragilidade do emprego por conta de outrem;
	Necessidade de criar uma maior estabilidade profissional e familiar;
Fatores <i>Pull</i>	
	Vontade de criar o próprio negócio, acrescentar valor;
	Desafio, necessidade de assumir riscos;
	Realização pessoal;
	Remuneração;
	Seguir o negócio de família;
	Autonomia, liberdade, independência;

Categoria 2: Expectativas relativas ao projecto empreendedor	
Valor do negócio	Valor de realização;
	Valor intrínseco;
	Valor de utilidade;
	Custo;
Perceção de dificuldade;	
Competências para ser bem-sucedido;	
Crença em si próprio;	
Categoria 3: Atribuição do (in)sucesso do projecto empreendedor	
Avaliação de negócios/projetos anteriores;	
Influência dos resultados nas ações, decisões e escolha;	
Categoria 4: Avaliação de Sucesso	
Sucesso do negócio	Fatores económicos;
	Aquisição de novos clientes;
	Crescimento do negócio;
	Reconhecimento de sucesso do negócio;
	Alinhamento do negócio com os valores do empreendedor;
	Satisfação dos colaboradores;
Sucesso do empreendedor	Realização dos objetivos;
	Realização pessoal;
	Ajudar ao sustento de famílias, criar-lhes estabilidade, emprego;
	Reconhecimento;
	Crescimento do negócio;
	Estabilidade financeira e familiar;
Sucesso do negócio	

Tabela 4: Categorias para análise de dados

Fonte: elaboração própria

3.4. Síntese

Neste capítulo foram apresentados o objetivo deste estudo, bem como, as principais questões de investigação às quais se pretende dar resposta. Posteriormente foi apresentada a metodologia de investigação, onde se refere que será um estudo de natureza exploratória com a adoção de uma metodologia qualitativa. Para a recolha de

dados foram feitas entrevistas semiestruturadas, com a utilização de um guião que serviu como uma orientação a fim de conseguirmos responder a todas as questões de investigação e ao objetivo de estudo.

De forma a criar uma melhor compreensão foi apresentada uma tabela (cf. Tabela 3) onde é feita a ligação entre a revisão da literatura feita no Capítulo 2 e as várias questões que contemplam o guião de entrevista. Foi utilizada uma técnica de amostragem pelo método de conveniência para a escolha dos empreendedores e realização das entrevistas. Para a análise de conteúdo, através do tratamento de dados presentes nas transcrições efetuadas das entrevistas, tendo sido utilizada as técnicas de codificação e categorização a fim de proporcionar um bom resultado de análise de dados.

A discussão e apresentação dos resultados será feita no próximo capítulo.

Capítulo 4

Discussão e análise dos resultados

Capítulo 4 – Discussão e análise de resultados

Neste capítulo são apresentados os principais resultados da investigação realizada.

Este capítulo começa por apresentar uma breve descrição dos empreendedores que participaram no estudo, bem como dos seus percursos empreendedores. Depois, a Secção 4.1 apresenta as motivações para entrar na atividade empreendedora. A Secção 4.2 procura perceber de que forma as motivações influenciam o comportamento dos empreendedores, que são discutidas à luz da teoria da expectativa valor (Secção 4.2.1 a 4.2.4) e da teoria da atribuição (Secção 4.2.5). A Secção 4.3. analisa os factores usados pelos empreendedores para avaliar o sucesso do negócio (Secção 4.3.1) e o seu próprio sucesso enquanto empreendedores (Secção 4.3.2). Na Secção 4.3.3 discute-se ainda a relação entre a avaliação que os empreendedores fazem do seu próprio sucesso e as motivações que os levaram a entrar na atividade empreendedora. Por fim, na Secção 4.4 é feita uma pequena síntese do capítulo.

Para a recolha de dados foram entrevistados 16 empreendedores. Na tabela seguinte, Tabela 5, apresenta-se uma breve descrição do seu percurso empreendedor.

Caracterização dos empreendedores entrevistados			
Empreendedor	Quando iniciou a atividade	Negócios anteriores e atuais	Criação de negócios
1	Trabalhou 18 anos por conta de outrem; empreendedor há oito anos.	Atualmente envolvido em dois negócios.	Criou sete negócios.
2	Sempre foi empreendedor.	Tem a empresa principal, uma multinacional e vários negócios complementares, em diversas áreas.	Já criou vários negócios mas o seu <i>core</i> sempre foi o negócio de família.
3	Desde que saiu da faculdade.	Tem vários negócios, estando a iniciar um novo na área da educação.	Já criou cerca de 40 a 50 empresas, sempre como fundador.
4	Decidiu ser empreendedora há quatro anos.	Tem um negócio na área da tecnologia.	Apenas o atual. Anteriormente trabalhava por conta de outrem.
5	Iniciou atividade empreendedora quando foi despedida, há seis anos.	Tem um negócio na área da consultoria.	Teve dois negócios anteriores ao atual.

6	Despediu-se para ser empreendedor.	Tem um negócio na área multimídia há quatro anos.	Teve outro negócio anterior a este durante dez anos.
7	Sempre trabalhou por conta de outrem. Há três anos é empreendedor a tempo inteiro.	Atualmente tem um negócio na área da confeitaria.	Ao mesmo tempo que trabalhava por conta de outrem possuía um negócio próprio, de pequena dimensão.
8	Fá-lo há muitos anos para além de ser professor universitário	Tem três negócios.	Já criou dez negócios pessoais e ajudou a desenvolver cerca de 50 negócios.
9	Sempre foi empreendedor.	Tem três negócios bem distintos.	Já criou vários negócios, em várias áreas, financeira, restauração, tecnológica.
10	Há dez anos, para além de ser professor universitário.	Tem um negócio em maus e vários projetos relacionados com o empreendedorismo.	Já criou vários negócios, cerca de cinco.
11	Há 15 anos. Deixou o emprego por conta de outrem para ser empreendedor.	Faz parte da direção de um grupo de aproximadamente 17 empresas.	Este envolvido na criação de aproximadamente 25 empresas.
12	Deixou a profissão de professor para ser empreendedor a tempo inteiro, há 16 anos.	Tem quatro negócios em áreas diversificadas, desde sondagens a saúde.	Ao longo do percurso empreendedor criou vários negócios.
13	Quando se licenciou criou o próprio negócio; passado alguns anos trabalhou por conta de outrem, e nos últimos dois anos voltou a ser empreendedor.	Criou vários negócios de diferentes áreas.	Possui dois negócios de áreas totalmente distintas.
14	Sempre foi empreendedora.	Tem um negócio na área da contabilidade.	Possuía um negócio anterior a este e esteve envolvida num projeto de empreendedorismo social.
15	Iniciou a atividade empreendedora aos 16 anos.	Tem vários negócios, tendo enfoque grande no empreendedorismo social.	Criou mais de dez negócios em diversas áreas: imobiliária, empreendedorismo social, indústria, etc.
16	Sempre foi empreendedor.	Dirige um grupo de empresas familiares e envolve-se em vários projetos.	Já criou vários negócios e projetos.

Tabela 5: Caracterização dos empreendedores entrevistados

Fonte: elaboração própria

Nas próximas secções apresentam-se e discutem-se os resultados obtidos nas entrevistas.

4.1. Motivações para entrar na atividade empreendedora

De acordo com a literatura, as motivações possuem um papel preponderante no comportamento do indivíduo, através da sua influência na persistência e direção da ação (Carsrud e Brannback, 2011).

Os fatores de motivação para o empreendedorismo podem ser classificados em dois grupos: fatores *push* e fatores *pull* (Segal *et al.*, 2005; Kirkwood e Walton, 2009; Verheul *et al.*, 2010; Williams e Williams, 2012), (cf. Capítulo 2).

A cada entrevistado foi colocada a questão sobre quais as suas motivações para entrar na atividade empreendedora, a fim de perceber se se relacionavam com fatores derivados pela necessidade (fatores *push*) ou pela oportunidade (fatores *pull*). Na Tabela 6 são apresentados os resultados a essa mesma questão.

Fatores Push	Entrevistados
Seguir o negócio de família	2, 15
Fui despedida por ter engravidado	5
Antever a fragilidade do emprego por conta de outrem	7
Remuneração	2
Fatores Pull	Entrevistados
Realização pessoal	1,3,4,6,8,9,10,12,14
Sentimento de inquietude, via empreendedora a saltitar	1,10,11,13
Sonho, apelo, paixão	1,8,13
Querer fazer mais, acrescentar valor, vontade de criar o próprio negócio	1,3,9,10,11,12,13,14
Necessidade de assumir riscos, desafio	1,4,9
Remuneração	3,6,8,12,16
Seguir o negócio de família	16
Autonomia, liberdade, própria gestão de tempo	6,14
Poder por as minhas ideias em prática, desenvolver novas ideias	3,6,9,10,12,16
Estabilidade familiar	3,12,14

Tabela 6: Fatores motivacionais para entrar na atividade empreendedora

Fonte: elaboração própria

De todos os entrevistados apenas quatro deles entraram na atividade empreendedora por uma necessidade e não por espontânea vontade. Ao longo das entrevistas, constatou-se que mesmo os entrevistados que entraram na atividade empreendedora por necessidade exibem motivações intrínsecas – fatores *pull* (como o gosto pelo desenvolvimento de novos projectos e por fazer coisas diferentes, pela autonomia e liberdade) que os fazem querer ser empreendedores. A este propósito, o Entrevistado 15 refere que “...mesmo que não tivesse as circunstâncias familiares seria normal eu ter seguido um percurso semelhante ao que fiz até agora. Independentemente desta questão familiar teria seguido por este caminho, teria sido empreendedor.”

Assim sendo, mesmo os empreendedores que entraram na atividade empreendedora por razões externas à sua vontade, com o desenvolver da atividade reviram-se na mesma e sentem que hoje é aquilo que querem fazer no seu futuro. Voltaremos a esta questão na Secção 4.2.1.1.

Em relação aos empreendedores que entraram na atividade empreendedora por fatores derivados de oportunidade (fatores *pull*), as suas principais motivações estão maioritariamente relacionadas com a realização pessoal. A realização pessoal envolve fatores como “querer fazer mais, acrescentar valor, vontade de criar um negócio próprio” e “sentimento de inquietude, veia de empreendedor a saltitar”. Relativamente a este último fator, os empreendedores que o referiram (Entrevistados 1, 10, 11 e 13) são empreendedores que experimentaram o trabalho por conta de outrem, no entanto afirmam que, “não me sentia verdadeiramente completo, faltava qualquer coisa”, mais concretamente, o Entrevistado 1 referiu que “trabalhava numa das empresas mais solidas do país, não tinha motivos para sair, mas possuía um sentimento de inquietude”. Os excertos seguintes ilustram as afirmações reiteradas:

“Senti um apelo, um apelo muito grande, é muito mais um sonho e uma vontade de dentro, uma coisa muito mais emocional do que racional.”

Entrevistado 1

“Vontade natural de querer fazer coisas novas, sobretudo isso, não é uma vontade de querer ganhar propriamente dinheiro. É um incentivo pessoal.”

Entrevistado 9

“Troquei o certo pelo incerto, o seguro pelo inseguro, mas fi-lo porque achei que era altura de aceitar este desafio, de experimentar uma coisa diferente, de poder e querer correr este risco.”

Entrevistado 4

Para além dos fatores relacionados com a realização pessoal, os fatores “por a minhas ideias em prática, desenvolver novas ideias”, “remuneração”, e “estabilidade familiar” também são tidos por vários empreendedores como motivações preponderantes para a sua entrada na atividade empreendedora.

O fator desenvolver novos projetos, implementar novas ideias foi inserido num fator mais abrangente, a “autonomia, liberdade, própria gestão de tempo”, na medida em que os empreendedores referiam que tinham uma vontade de serem eles a “delinear as directrizes do negócio”, a poder ver e sentir “o sucesso das suas ideias” e terem “liberdade para decidir e gerir” as coisas à sua maneira.

Repare-se que os empreendedores que referiram “estabilidade familiar” são pessoas que têm filhos, derivando por isso esta motivação da vontade de querer proporcionar uma “vida melhor”, “poder contribuir para uma plena satisfação das necessidades familiares” e “poder estar presente nos momentos mais importantes da vida dos meus filhos”.

Relativamente à remuneração este fator tem a ver com a aspiração a “um nível de vida melhor”, que não está necessariamente ligada a fortes dificuldades financeiras (Entrevistados 3, 6, 8, 12 e 16).

Os excertos seguintes ilustram esses aspetos:

“Querer fazer coisas que às vezes é difícil de o fazer quando estamos sob alçada de alguém que não partilha dessas mesmas ideias e que nos diz que esse não é o core business da empresa.”

Entrevistado 10

“A componente financeira também teve um grande peso. Queria construir um nível de vida melhor.”

Entrevistado 6

“A estabilidade da minha família, o poder proporcionar-lhes uma vida melhor. Poder dar-lhes emprego, dar-lhes um curso foi uma motivação crucial para mim.”

Entrevistado 12

4.2. As motivações e o comportamento do empreendedor

Neste trabalho, procurou-se perceber qual a influência que as motivações podem ter no comportamento empreendedor. Esta análise foi feita com base nas teorias da motivação anteriormente apresentadas (cf. Capítulo 2). Nas próximas secções, são analisados os resultados obtidos à luz da teoria da expectativa-valor (Eccles e Wigfield, 2002) e da teoria da atribuição (Weiner, 1985).

4.2.1. Valor atribuído à atividade empreendedora

Na sua teoria Eccles e Wigfield (2002) caracterizam o valor atribuído à atividade em três componentes: valor de realização, valor intrínseco, valor de utilidade e custo. Nas próximas secções são apresentados os resultados relativos a cada uma das componentes do valor.

4.2.1.1. Valor de realização e valor intrínseco da atividade empreendedora

Em linha com Eccles (1983) e Eccles e Wigfield (2002) analisou-se a relevância/incentivo dos inquiridos para iniciar a atividade empreendedora e a importância de a realizar com sucesso (valor de realização), bem como o interesse subjetivo para entrar na atividade (valor intrínseco). Os empreendedores que entraram na atividade empreendedora por uma questão de oportunidade possuem um incentivo pessoal, como por exemplo “querer fazer mais, acrescentar valor”, ou seja, possuem uma motivação intrínseca, um incentivo próprio que os leva a ser empreendedores, a procurar fazer aquilo que gostam.

Por seu lado, os empreendedores que entraram por razões derivadas pela necessidade possuem um incentivo externo para entrar na atividade empreendedora. No entanto, relativamente ao seu interesse, embora inicialmente não tenham sido empreendedores por vontade própria mas sim pelas circunstâncias com que se depararam, ao longo da

entrevista revelaram possuir motivações intrínsecas como, “fazer coisas diferentes”, “gosto pela atividade”, entre outros, que os levam a querer ser empreendedores, ou seja, possuem um interesse subjetivo pela atividade, à qual atribuem um valor intrínseco.

Assim, mesmo os empreendedores que entraram na atividade empreendedora por motivações derivadas de fatores *push* podem possuir um incentivo pessoal/subjetivo que os faz querer continuar a empreender, ou seja, a atividade também possui um valor intrínseco para eles, mesmo sendo o valor de realização de fórum extrínseco.

De salientar ainda que, a maioria dos empreendedores refere que a atividade empreendedora é uma atividade “não reconhecida” e “pouco acarinhada” pela sociedade. Sentem uma grande “falta de apoio institucional e social”. Mesmo assim, esta componente, embora com um caráter mais negativo não tem uma influência preponderante no valor intrínseco e de realização que atribuem à atividade empreendedora. Na Secção 4.2.4 será abordado com mais detalhe este assunto.

4.2.1.2. O custo de oportunidade da atividade empreendedora

Eccles e Wigfield (2002) definem custo de oportunidade como a perda que está inerente à escolha de uma atividade em detrimento de outra, ou seja, os aspetos negativos que advém de uma escolha em prol de outra. Nesse sentido, procurou-se analisar se os empreendedores aquando a sua decisão de embarcar na atividade empreendedora possuíam outras alternativas de escolha, se procuram essas outras alternativas e se sentem que perderam por terem optado pelo empreendedorismo, ou seja, se o fato de serem empreendedores representa uma perda maior do que o ganho obtido.

Na Tabela 7 estão presentes as respostas que os entrevistados deram à questão “Quando decidiu entrar nesta atividade possuía outras alternativas de escolha? Houve alguma perda com esta escolha?”.

Custo de oportunidade	
Houve uma perda maior do que o ganho	-
Ganhei mais do que perdi, voltava a fazer o mesmo	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16
Possuía alternativas de escolha	1,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,16
Não tinha alternativas de escolha	2,15

Tabela 7: Custo de oportunidade da atividade empreendedora

Fonte: elaboração própria

Primeiramente podemos concluir que todos os entrevistados consideram que o ganho em serem empreendedores foi superior à perda inerente em terem escolhido esta atividade em prol de outra, ou seja, o custo de oportunidade não foi significativo, tal como podemos ver através dos excertos seguintes.

“Não senti perda nenhuma, senti que foi o momento certo e se voltasse atrás fazia na mesma.”

Entrevistado1

“A verdade é que eu não queria vir para cá, mas pelo meu pai tive de o fazer. Não estou nada arrependido.”

Entrevistado2

Recorde-se da análise anterior que os Entrevistados 2, 5, 7 e 15 foram os quais as suas motivações derivaram de fatores *push*, no entanto, afirmam que “não pelo contrário, foi muito mais vantajoso” e “só tive benefícios”, na análise do custo que está imputado à escolha de serem empreendedores. A entrevistada 5 afirma que, embora tenha iniciado a atividade empreendedora devido a uma adversidade, não sente qualquer perda por ter optado por esta escolha, “pelo contrário, foi muito mais vantajoso, faço aquilo que gosto e é isto que quero para o meu futuro”. Tanto o Entrevistado 2 como o Entrevistado 15 entraram na atividade empreendedora pela necessidade de seguirem o negócio familiar, no entanto hoje revêem-se naquilo que fazem e não sentem que a perda seja superior ao ganho que resultou da sua escolha.

Relativamente às alternativas de escolha, à exceção dos Entrevistados 2 e 15, todos os outros referiram que possuíam outras alternativas, algumas delas até bastante apelativas, com salários mais elevados e em empresas bastante conceituadas. Alguns deles estavam empregados por conta de outrem e decidiram criar o seu próprio negócio (Entrevistados

1, 6, 11 e 12), afirmando que não se sentiam realizados e que necessitavam de criar e trabalhar num negócio próprio. Já outros afirmam que “nunca me passou pela cabeça trabalhar por conta de outrem” (Entrevistado 3) tendo sido desde sempre empreendedores.

Assim, mesmo perante outras alternativas, os empreendedores entrevistados, afirmam que preferem “construir algo próprio” mesmo que signifique “salário mais baixo”, pois preferem “fazer aquilo que realmente gosto e me faz feliz”. Os excertos seguintes mostram essa perspetiva.

“Demiti-me no dia a seguir a ser promovido a chefe de departamento. Voltaria a fazer tudo outra vez. Tem a ver com a vocação e por isso nunca me arrependi. Sempre foi uma coisa que eu queria, ter um negócio próprio, depois quando trabalhei por conta de outrem tornou-se ainda mais evidente.”

Entrevistado 11

“Fui convidado para ser docente e recusei, queria montar a minha própria empresa.”

Entrevistado 6

4.2.2. A atividade empreendedora e as expetativas dos empreendedores

Em linha com Eccles e Wigfield (2002) que caracterizam o valor de utilidade como sendo a relação entre a atividade e os objetivos correntes e futuros, Analisou-se de que forma a atividade empreendedora atual responde aos objetivos e expetativas correntes e futuras dos empreendedores.

Todos os entrevistados referiram que é como empreendedores que se vêem no futuro. No entanto houve alguns deles que referiram que não é o empreendedor que são hoje, ou seja, um empreendedor que está perante tantas dificuldades, um empreendedor que enfrenta mais desmotivações que motivações, pois hoje em dia, segundo eles, é esgotante ser empreendedor afirmando que hoje são mais “gestores de crises” do que propriamente empreendedores.

Embora considerem que existe uma envolvente pouco incentivadora ao empreendedorismo, podemos perceber que, para além da componente externa, ou seja, do reconhecimento dos apoios ao empreendedorismo existe uma componente intrínseca

que os faz querer continuar a ser empreendedor. Aqui o fator acreditar possui uma influência bastante vincada, pois, tal como podemos ver nos excertos seguintes, para os empreendedores quando deixarem de acreditar no seu negócio, no que estão a fazer deixam de querer ser empreendedores.

"Quando deixar de acreditar a mudança é certa! Procuro alinhar o que estou a fazer com os meus valores e tentar perceber se aquilo que estou a fazer todos os dias está alinhado ou não com os meus valores."

Entrevistado 1

"No dia em que considerasse que alguma coisa não estaria assim, mudava. Mudava de rumo."

Entrevistado 8

"Vai de encontro ao que quero para o futuro, se não, não teria deixado o emprego que tinha, porque me despedi para estar a 100% na atividade empreendedora."

Entrevistado 13

Resulta assim que, tanto a componente intrínseca como a componente extrínseca possuem uma forte relevância e influência no percurso dos empreendedores.

4.2.3. Competência para ser bem-sucedido e crença em si próprios

A Tabela 8 mostra-nos a perceção dos empreendedores sobre as competências que possuíam quando entraram na atividade empreendedora, bem como sobre a confiança que depositavam em si mesmos.

Competências para ser bem-sucedido	
Possuía as competências	2,5,6,7,8,9,10,11,13,14,16,14
Não possuía as competências	4,12,15
Confiava em mim próprio para saber que iria conseguir	1,4,5,6,7,8,11,12,13,14,15,16
Nunca pensei nisso, se estivesse à espera disso ainda hoje estava parado	1,3

Tabela 8: Competências para ser bem-sucedido

Fonte: elaboração própria

Através da análise da Tabela 8, podemos verificar que a maioria dos entrevistados, não só acreditava que possuía as competências para ser bem-sucedido, como tinham uma crença em si próprios. Ou seja, acima de tudo acreditavam em si próprios e que mesmo não tendo essas competências seriam capazes de as adquirir e serem bem-sucedidos, tal como elucidam os excertos seguintes.

“Não tinha competências nenhuma mas confiava em próprio que tinha capacidades para adquiri-las e ser bem-sucedido. Era um desafio, eu gosto de desafios e sabia que podia ser bem-sucedido.”

Entrevistado 15

“Sim considero, confio e acredito que vou conseguir, mesmo que corra mal.”

Entrevistado 13

“Temos de ter sempre confiança naquilo que estamos a fazer. Temos que acreditar que somos capazes de fazer bem.”

Entrevistado 8

“Se fosse a analisar as competências não fazia nada, e na altura fizesse uma SWOT tinha ficado onde estava.”

Entrevistado 1

Mais uma vez está aqui evidente o fator acreditar, ou seja, segundo eles, mesmo sabendo que não possuíam as competências necessárias para serem bem-sucedidos possuíam uma confiança em si próprios, nas suas capacidades para adquiri-las e serem bem-sucedidos. Podemos assim dizer que, a percepção das competências que possuem para ser bem-sucedidos e a confiança que depositam em si mesmos possui uma influência positiva, de acordo com as respostas obtidas, sobre as expectativas para o sucesso, bem como, sobre o valor que depositam na atividade.

4.2.4. Percepção da dificuldade da atividade empreendedora

De acordo com Eccles e Wigfield (2002), analisa-se qual a percepção de dificuldade que os empreendedores possuem sobre a sua atividade e em que medida essa percepção influencia ou influenciou a sua decisão de entrada ou não na atividade empreendedora.

Segundo os dados apresentados na Tabela 9, é visível que, na sua maioria, os empreendedores entrevistados consideram a atividade empreendedora uma atividade difícil, cuja dificuldade decorre principalmente de razões contextuais de natureza legal, financeira e social

Perceção de dificuldade	
Atividade difícil	1,2,3,4,6,8,9,11,12,13,14,15,16
Responsabilidade	1,3,4,12
Isto não é para todos, ao contrário do que dizem	3,8,9
Barreiras à entrada, total falta de apoio	1,4,6,11
Componente de risco muito grande	1,3,6,13
Demasiada burocracia	2,6,15
Componente legal, social e financeira	1,2, 6,11,13,15
Não é uma atividade difícil	5,7,10

Tabela 9: Perceção de dificuldade da atividade

Fonte: elaboração própria

Para os inquiridos, a dificuldade percebida não é suficiente para desistirem da atividade. No entanto, para alguns inquiridos (como os Entrevistados 15, 10 e 11) atualmente esta componente teria uma ponderação diferente, pois caracterizam-na como uma atividade “impossível”. Para estes entrevistados, a conjuntura atual é adversa, os apoios são cada vez menores e mais precários e de um ponto de vista social. Para além disso, tal como foi referido na Secção 4.2.1.1 os empreendedores veem a atividade empreendedora como uma atividade que a sociedade não reconhece nem valoriza. Os seguintes excertos são um exemplo da visão que, alguns dos empreendedores, possuem sobre a sua atividade profissional.

"Em Portugal há quase um olhar de lado para quem é empreendedor. Se tem sucesso, se ganha algum dinheiro, é um patife ou malandro. Ou seja, aquele patife deve ter roubado ou enganado alguém e o colaborador é sempre o contrário, é sempre o que é explorado. Existe um não reconhecimento desta atividade, do próprio estado, das organizações de forma a apoiar os empreendedores, ao fim ao cabo somos nós que geramos valor, criamos emprego, dinamizamos a economia e não é o estado que tem de fazer isso mas sim nós os empreendedores."

Entrevistado 11

"É difícil e cada vez mais complicado, o enquadramento legal, financeiro, digamos até muitas vezes social, não é por um lado o mais adequado e por outros o mais remunerador."

Entrevistado 15

Assim, e embora este fator não seja suficiente para abalar a persistência dos empreendedores, vemos que possui um carácter mais negativo. Consideram que, hoje em dia, há mais desincentivos do que incentivos para ser empreendedor. Fica por esclarecer qual a preponderância que este fator teria hoje na decisão de entrar ou não na atividade empreendedora. Sabemos, que segundo eles, teria uma maior peso mas também afirmam que é como empreendedores que se vêem no futuro.

4.2.5. Influência da atribuição do (in)sucesso na atividade empreendedora no comportamento do empreendedor

Tal como Weiner (1985), assume-se aqui que as causas associadas pelos empreendedores ao sucesso ou falhanço dos seus negócios têm maior influência no comportamento futuro dos indivíduos do que o próprio sucesso ou falhanço. Por exemplo, quando o insucesso é atribuído a causas fora do seu controlo é provável tal afete pouco a sua motivação e expectativas para o sucesso futuro. Neste sentido, analisam-se as respostas às questões relacionadas com a avaliação que fazem de negócios/projetos anteriores, bem como quais as causas que atribuem a esses mesmos resultados, a fim de perceber de que forma as causas atribuídas aos resultados influencia o seu comportamento e motivação nas atividades futuras.

Na Tabela 10, numa primeira parte mostra-nos quais os fatores que levaram os empreendedores a abandonar o negócio anterior, mesmo sendo este um negócio bem-sucedido. Daqui ressalta que, não é apenas o insucesso do negócio que pode fazer com que os empreendedores desistam do mesmo, mas podem existir outros fatores, tal como o facto de o negócio não ir de encontro ao que o empreendedor deseja para o seu futuro. Vemos assim que, para além do negócio existem outras componentes que influenciam o empreendedor a faz desistir, ou a continuar, num negócio.

Numa segunda parte, são ilustrados os fatores de insucesso que levaram os empreendedores inquiridos a abandonar o negócio anterior. A maioria das causas

atribuídas aos insucessos dos negócios/projetos anteriores é de origem essencialmente externa. Segundo os entrevistados, estes falhanços não foram suficientes para abalar as suas convicções e motivações de serem empreendedores, pois consideram ser uma coisa “natural e que é inevitável quando se criar vários projetos/negócios”. Esta afirmação é coerente com os percursos dos empreendedores, já que grande maioria dos empreendedores possui ou possuía vários negócios/projetos em mãos (cf. Tabela 5).

Avaliação de sucesso dos negócios/projetos anteriores	
Causas atribuídas	Todos bem-sucedidos 6,7,10,12
	<i>Rebranding</i> , Expansão 6,10,12
	Redirecionamento dos valores 6,10
	Não ia de encontro aos meus sonhos 6,7
Causas atribuídas	Alguns foram mal sucedidos 1,2,3,5,8,9,11,13,14,15,16
	Pouco conhecimento do mercado 1,9
	Sociedade 1,2,5,13,14
	Legalidade 8
	Tomada de decisão errada 16
	Não estava adaptado ao mercado 15
	Não era rentável, sem perspectivas de crescimento 9
	Juventude, ingenuidade 2,3,11,15

Tabela 10: Avaliação do sucesso dos projetos/negócios anteriores

Fonte: elaboração própria

Os excertos seguintes mostram algumas das razões que os empreendedores apresentaram para terem encerrado determinados negócios, explicando quais as razões que os levaram ao insucesso ou simplesmente ao encerramento do negócio.

"Não estava alinhado com os meus valores, com os meus sonhos, mesmo sendo bem-sucedido. Ou se mantém a má qualidade de vida ou se sai fora."

Entrevistado 6

"Quando vemos que estamos a fazer alguma coisa, acordamos de manhã e não nos sentimos assim propriamente cheios de energia, a melhor coisa é pensar em mudar. Quero gastar a minha energia numa coisa que realmente vai de encontro aos meus sonhos. É bom experimentar, portanto, criem condições para poderem experimentar coisas e para falhar. Porque aprende-se muito e é muito bom! "

Entrevistado 1

"O meu bem-estar pessoal, a minha sanidade, a vontade de conseguir dormir bem à noite. Durante 10 anos não dormi à noite por não saber como ia pagar os salários ao fim do mês. É muito difícil! Foi um desafio que aceitei com muito empenho, que me pesou muito na vida mas nem tudo corre bem."

Entrevistado 15

Relativamente à influência que estes resultados possuem no comportamento empreendedor, a resposta é unânime, todos os resultados possuem influências quer nas suas decisões, quer na sua postura. Segundo os entrevistados, tornaram-se mais ponderados, mais sensatos, mais maduros, mais moderados na criação de expectativas, mais cautelosos e mais racionais. Não existe, portanto, uma influência na confiança que possuem em si próprios enquanto empreendedores, mas sim uma alteração no seu comportamento, um amadurecimento de algumas capacidades que derivam da experiência que adquirem ao longo do seu percurso empreendedor, tal como é visível através dos excertos que se seguem.

"Um empreendedor não é só uma história de sucesso, um empreendedor é uma história de capacidade de reagir aos insucessos. Já passei por alguns insucessos e a capacidade de continuar e começar de novo é uma das coisas que mostra a capacidade de empreender. Independentemente das coisas que correram mal, acho que foram sempre nesse contexto muito positivas, porque me mostrou a capacidade de continuar em frente e fazer coisas cada vez melhores. Tudo o que fiz até agora foi sempre melhor do que fiz anteriormente, por isso acho que essa questão do falhar apenas nos permite fazer um diagnóstico de onde estamos."

Entrevistado 1

"[O sucesso/insucesso dos negócios anteriores] é uma das componentes de análise, não lhe dou é uma importância determinante. Tudo faz parte do processo de aprendizagem, e isso só melhora a capacidade de análise e de se poder tomar decisões."

Entrevistado 8

"Qualquer processo menos bem conseguido é seguramente os processos em que nós mais aprendemos. Os outros que correm bem nós achamos que é a nossa obrigação, mas aqueles que correm mal nós fazemos um ato de contrição grande e vai dissecar melhor, e claro que há sempre ali erros e formas que não repetimos."

Entrevistado 16

"Temos assumido o insucesso como uma etapa natural e não como um acontecimento que fique e que não nos permite avançar."

Entrevistado 11

4.3. Avaliação de sucesso

Neste trabalho é feita referência a duas categorias de sucesso, o sucesso na perspetiva do negócio (cf. Secção 2.4.1) e o sucesso na perspetiva do empreendedor (cf. Secção 2.4.2).

Nas subsecções seguintes, analisam-se estas duas perspetivas para verificar se os indicadores comumente usados para avaliar o sucesso do negócio são suficientes ou adequados para o empreendedor avaliar o seu próprio sucesso. Mais especificamente, procura-se identificar quais são os fatores que o empreendedor considera quando avalia o seu próprio sucesso e, adicionalmente, se existe uma relação entre esses mesmos fatores e as motivações que os levaram a entrar na atividade empreendedora.

4.3.1. Avaliação de sucesso do negócio

Tal como se viu no Capítulo 2 (cf. Secção 2.4.1), o sucesso do negócio é usualmente medido com base em indicadores financeiros (Kotane e Merlino, 2012). Na Tabela 11 estão apresentados os principais fatores que os empreendedores entrevistados consideram preponderantes para avaliar o sucesso e desempenho do seu negócio.

Fatores de avaliação de sucesso do negócio	
Fatores económicos	2,3,4,5,6,8,9,10,12,13,14,15,16
Crescimento da empresa	2,4,5,6,7,9,12,13,15
Atingidos todos os objetivos delineados	1,3,7,8,9,12,15
Aquisição de novos clientes	2,3,4,6,7,8,9,10,12,13,15
Reconhecimento por parte dos outros de sucesso do negócio	1,3,5,7,9,10,16
Alinhamento entre a atividade e os valores do empreendedor	1,6,7,9,14,15
Satisfação dos colaboradores	3,5,6,7,9,12,13,14

Tabela 11: Fatores de avaliação do sucesso do negócio

Fonte: elaboração própria

Da análise dos dados presentes na Tabela 11 podemos verificar que na sua maioria os empreendedores centram-se em indicadores económicos para avaliar o desempenho do seu negócio, havendo alguns deles, que explicitam a quais dão mais relevância, como por exemplo, a aquisição de novos clientes e o crescimento da empresa.

“O dinheiro que se ganha é a medida de sucesso da gente no negócio. Portanto, o negócio é fantástico mas perde dinheiro, não é negócio nenhum. Mais nada.”

Entrevistado 2

Existem também outros fatores como a preocupação com os colaboradores, o alinhamento entre as directrizes do negócio e os valores do empreendedor e o reconhecimento por parte de outros do sucesso do negócio que também possuem bastante relevância quando os empreendedores avaliam o sucesso do seu negócio.

Concluimos assim que, na sua maioria, alguns dos fatores apontados pelos empreendedores entrevistados para avaliação de sucesso do seu negócio são coincidentes com os fatores apresentados no Capítulo 2 da revisão da literatura (cf. Secção 2.4.1.), no entanto, vemos também que existem outros fatores de origem não financeira, como os referidos nos parágrafo acima que, também são relevantes para avaliarem o sucesso do seu negócio.

4.3.2. Avaliação de sucesso do empreendedor

A Tabela 12 resume os fatores que os entrevistados indicaram para avaliar o seu próprio sucesso.

Fatores de avaliação de sucesso na perspectiva do empreendedor	
Sou bem-sucedido	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,14,15,16
Ajudar ao sustento de famílias, criar-lhes estabilidade, alimento	8,15
Crescimento do negócio	2,12,16
Realização pessoal	1,3,4,6,7,8,9,10,13,12,14,15
Sinto-me bem	1,2,4,5,7,9,10,11
Faço o que gosto	1,3,5,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16
Fiz as coisas bem-feitas	1,2,4,5,10,12
Conciliação entre a família e o trabalho, ajudar à sua sustentabilidade e felicidade	3,5,6,12,14
Reconhecimento	6,9,10,16

Tenho um negócio bem-sucedido	2, 16
Ainda não me considero bem-sucedido	
Estabilidade financeira	13
Poder pensar em criar novos negócios	
Diminuir o risco pessoal de estar envolvido nesta atividade	

Tabela 12: Fatores de avaliação do sucesso na perspectiva do empreendedor

Fonte: elaboração própria

Da análise da tabela ressalta o fato de apenas o entrevistado 13 ainda não se considerar bem-sucedido. Segundo ele, este novo negócio envolveu uma grande alavancagem financeira e por isso, para se considerar bem-sucedido necessita de recuperar a sua estabilidade financeira, para assim, poder pensar em criar novos negócios. Para si a criação de novos negócios é o “que realmente me satisfaz”. Para além disso, refere também que, para ser bem-sucedido precisa de diminuir o risco pessoal que está envolvido, referindo-se à componente familiar e financeira.

Verifica-se também que para os inquiridos que se consideram bem-sucedidos, o fator preponderante para esta sua avaliação é a realização pessoal. No contexto da realização pessoal, a maioria dos inquiridos referiram “faço o que gosto”, havendo também bastante preponderância para “sinto-me bem” e “fiz as coisas bem-feitas”, tal como ilustram os excertos seguintes.

"A realização pessoal é o que possui maior peso, deixei de ser professor para ser empreendedor, segui o meu sonho."

Entrevistado 12

"Verdadeiramente sou feliz naquilo que faço porque não faço esforço para, é algo natural, portanto ser bem-sucedido é isso."

Entrevistado 11

"Chego ao fim do dia com um sentimento de preenchimento enorme, muito diferente daquele quando estamos a trabalhar por conta de outrem!"

Entrevistado 1

"Eu sinto-me bem-sucedido, sinto-me satisfeito, feliz com aquilo que faço, todos os dias vou para a cama e durmo bem, descanso e para mim o sucesso tem muito a ver com isso. Tenho uma filha de 4 anos e poder sentir que ela tem orgulho no pai, isso sim é o mais importante."

Entrevistado 9

Como podemos ver, existe um distanciamento dos fatores tradicionalmente usados para avaliar o sucesso do negócio. Assim, os dados sugerem que os fatores comumente usados para avaliar o sucesso do negócio não são suficientes para que os empreendedores se considerem bem-sucedidos. Ainda que alguns entrevistados refiram indicadores próximos daqueles que são usados na avaliação “tradicional” (como o “crescimento do negócio” indicado por três entrevistados), estes indicadores não são suficientes para o empreendedor avaliar se é ou não “bem-sucedido”, tal como evidenciam os próximos excertos.

"Viver só do trabalho não é ser bem-sucedido!"

Entrevistado 3

"Sinto uma alegria interior, é isso. Sou bem-sucedida."

Entrevistado 5

"O facto de eu ter aguentado a vida de muita gente durante 10 anos e que toda a gente teria a vida desfeita passado um mês quando eu entrei, é capaz de ser suficiente para eu me sentir realizado pelo resto da minha vida."

Entrevistado 15

"É uma questão de paixão. E isso é a maior satisfação de todas as satisfações. É poder passar por uma loja e dizer "fui eu que fiz", ou pelo menos "fui eu que ajudei a fazer". O número de famílias que almoçam e jantam porque eu tive uma ideia mais ou menos disparatada que resultou no seu trabalho. Isso satisfaz-me muito, sinceramente mais até mais que os dividendos que eu retiro das empresas."

Entrevistado 8

Assim, possuir um negócio bem-sucedido parece não ser sinónimo de ser um empreendedor bem-sucedido, existindo outros fatores que possuem igual ou maior ponderação para os empreendedores se considerarem bem-sucedidos. A avaliação

subjetiva do sucesso evidencia-se na diversidade de fatores que os empreendedores usam para avaliar o seu sucesso. Essa avaliação está ligada ao que é mais relevante e compensador para o empreendedor. Assim, enquanto que para uns ter um negócio bem sucedido é suficiente, para outros existem outros fatores mais relevantes. Por exemplo, o Entrevistado 13 afirma que ainda não se considera bem-sucedido no entanto, avalia o seu negócio como bem-sucedido, “de 0-10 avalio 10”, mas, para ele, ter um negócio bem-sucedido não é ser bem-sucedido.

Por outro lado, temos o Entrevistado 16 que, embora indique a realização pessoal (“faço o que gosto”) como um fator relevante para se considerar bem-sucedido, é um empreendedor que valoriza bastante a componente objetiva, o “reconhecimento de quem me rodeia, da sociedade”. Para ele, ter um negócio “muito bem-sucedido” é praticamente suficiente para se considerar bem-sucedido. Um outro empreendedor que também demonstrou que ter um negócio bem-sucedido é crucial para se considerar bem-sucedido foi o Entrevistado 2, afirmando que “sem um negócio bem-sucedido, sem ganhar dinheiro, não há cá empreendedor nenhum” e que “tenho um negócio bem-sucedido e por isso também me considero bem-sucedido”, apresentando posteriormente outros fatores que também pondera. Estes dois empreendedores têm em comum o fato de serem presidentes de um grupo de grandes empresas, multinacionais, com elevada notoriedade, relevância no mercado e com elevados níveis de projecção financeira.

4.3.3. A avaliação de sucesso e as motivações para entrar na atividade empreendedora

Tal como já foi reiterado, o principal objetivo deste estudo é perceber se existe uma relação entre os fatores que os empreendedores consideram relevantes para se considerarem bem-sucedidos e as motivações que os levaram a entrarem na atividade empreendedora.

Neste sentido, a Tabela 13 mostra-nos as motivações que levaram a entrar na atividade empreendedora e os fatores considerados pelos empreendedores para avaliar o seu sucesso.

Entr.	Motivações para iniciar a atividade empreendedora		Fatores de avaliação do seu sucesso	
	Motivação intrínseca (pull)	Motivação extrínseca (push)	Fatores subjetivos	Fatores objetivos
1	Sentimento de inquietude, veia empreendedora a saltitar; Querer fazer mais, acrescentar valor, criar um negócio próprio; Necessidade de assumir riscos, desafio; Realização pessoal; Sonho, apelo, paixão;		Sinto-me bem; Faço o que gosto; Fiz as coisas bem-feitas; Realização pessoal;	
2		Seguir o negócio de família; Ganhar dinheiro;	Sinto-me bem; Fiz as coisas bem-feitas;	Crescimento do negócio;
3	Querer fazer mais, acrescentar valor, criar um negócio próprio; Realização pessoal; Remuneração; Poder por a minhas ideias em prática, desenvolver novas ideias; Estabilidade familiar;		Faço o que gosto; Realização pessoal; Conciliação entre a família e o trabalho, ajudar à sua sustentabilidade e felicidade;	
4	Necessidade de assumir riscos, desafio; Realização pessoal;		Sinto-me bem; Fiz as coisas bem-feitas; Realização pessoal;	
5		Fui despedida por ter engravidado	Sinto-me bem; Faço o que gosto; Fiz as coisas bem-feitas; Conciliação entre a família e o trabalho, ajudar à sua sustentabilidade e felicidade;	
6	Realização pessoal; Remuneração; Autonomia, liberdade, própria gestão de tempo; Poder por as minhas ideias em prática, desenvolver novas ideias;		Realização pessoal; Conciliação entre a família e o trabalho, ajudar à sua sustentabilidade e felicidade;	Reconhecimento;
7		Antever a fragilidade do emprego por conta de outrem;	Sinto-me bem; Faço o que gosto; Realização pessoal;	
8	Realização pessoal; Remuneração; Sonho, apelo, paixão;		Faço o que gosto; Realização pessoal; Ajudar ao sustento das famílias, criar-lhes estabilidade, alimento;	

9	Necessidades de assumir riscos, desafio; Realização pessoal; Querer fazer mais, acrescentar valor, criar um negócio próprio; Poder por em práticas as minhas ideias, desenvolver novas ideias;	Sinto-me bem; Faço o que gosto; Realização pessoal;	Reconhecimento;
10	Sentimento de inquietude, veia empreendedora a saltitar; Querer fazer mais, acrescentar valor, criar um negócio próprio; Realização pessoal;	Sinto-me bem; Faço o que gosto; Fiz as coisas bem-feitas; Realização pessoal;	Reconhecimento;
11	Sentimento de inquietude, veia empreendedora a saltitar; Querer fazer mais, acrescentar valor, criar um negócio próprio;	Sinto-me bem; Faço o que gosto;	
12	Querer fazer mais, acrescentar valor, criar um negócio próprio; Remuneração; Estabilidade familiar; Poder por as minhas ideias em prática, desenvolver novas ideias; Realização pessoal;	Faço o que gosto; Fiz as coisas bem-feitas; Realização pessoal; Conciliação entre a família e o trabalho, ajudar à sua sustentabilidade e felicidade;	Crescimento do negócio;
13	Sentimento de inquietude, veia de empreendedor a saltitar; Querer fazer mais, acrescentar valor, vontade de criar o próprio negócio; Necessidade de assumir riscos, desafio; Sonho, apelo, paixão;	Realização pessoal; Faço o que gosto; Minimização de risco;	
14	Querer fazer mais, acrescentar valor, vontade de criar o próprio negócio; Realização pessoal; Autonomia, liberdade, própria gestão de tempo; Estabilidade familiar;	Faço o que gosto; Realização pessoal; Conciliação entre a família e o trabalho, ajudar à sua sustentabilidade e felicidade;	
15	Seguir o negócio de família;	Faço o que gosto; Ajudar ao sustento de famílias, criar-lhes estabilidade, alimento; Realização pessoal;	

16	Seguir o negócio de família; Poder por as minhas ideias em prática, desenvolver novas ideias; Remuneração;	Faço o que gosto;	Crescimento do negócio; Reconhecimento;
----	--	-------------------	--

Tabela 13: Motivações para ser empreendedor e os fatores preponderantes para ser considerados bem-sucedidos relativos a cada entrevistado

Fonte: elaboração própria

Na Tabela 13 é feita uma distinção entre os dois tipos de motivações, intrínsecas e extrínsecas (cf. Capítulo 2, Secção 2.2.1), bem como, é feita uma distinção entre os fatores de sucesso subjetivos e objetivos (cf. Capítulo 2, Secção 2.4.2).

Podemos constatar que, na sua maioria, os entrevistados possuem motivações intrínsecas para entrar na atividade empreendedora e fatores de sucesso subjetivos para se considerarem bem-sucedidos, tal como havia sido reiterado nas Secções 4.1 e 4.3.2.

Vemos assim que, para se considerarem bem-sucedidos, os empreendedores, dão elevada importância aos fatores subjetivos, nomeadamente os relacionados com a realização pessoal e com a componente familiar, ou seja, para além do sucesso do negócio, dos fatores relacionados com a componente objetiva, são necessários outros fatores para que se avaliam como bem-sucedidos. Mesmos os empreendedores que entraram na atividade empreendedora por necessidade baseiam a avaliação do seu sucesso essencialmente em fatores subjetivos.

4.4. Síntese

No capítulo que agora termina procurou-se dar a conhecer os principais resultados obtidos do estudo de investigação realizado.

Assim, primeiramente fez-se uma caracterização da mostra sob o qual este estudo incidiu, posteriormente (Secção 4.1) mostrou-se que, na sua maioria, os empreendedores entrevistados entraram na atividade empreendedora essencialmente por motivações intrínsecas, com exceção de quatro empreendedores. Na Secção 4.2 foi analisada a influência que as motivações possuem no comportamento empreendedor, de onde podemos aferir que estas não só podem influenciar o percurso do empreendedor

como a forma como persistem na atividade. Por fim, na Secção 4.3 analisou-se a avaliação de sucesso em duas perspetivas, na perspetiva do negócio (Secção 4.3.1) e na perspetiva do empreendedor (Secção 4.3.2), onde foi apresentada uma tabela (cf. Secção 4.3.3, Tabela 13) de relação entre os fatores motivacionais de entrada na atividade empreendedora e os fatores de avaliação de sucesso do ponto de vista do empreendedor.

A Figura 2 procura sintetizar as várias conclusões e ligações que surgiram da análise dos resultados, as quais serão discutidas no próximo capítulo.

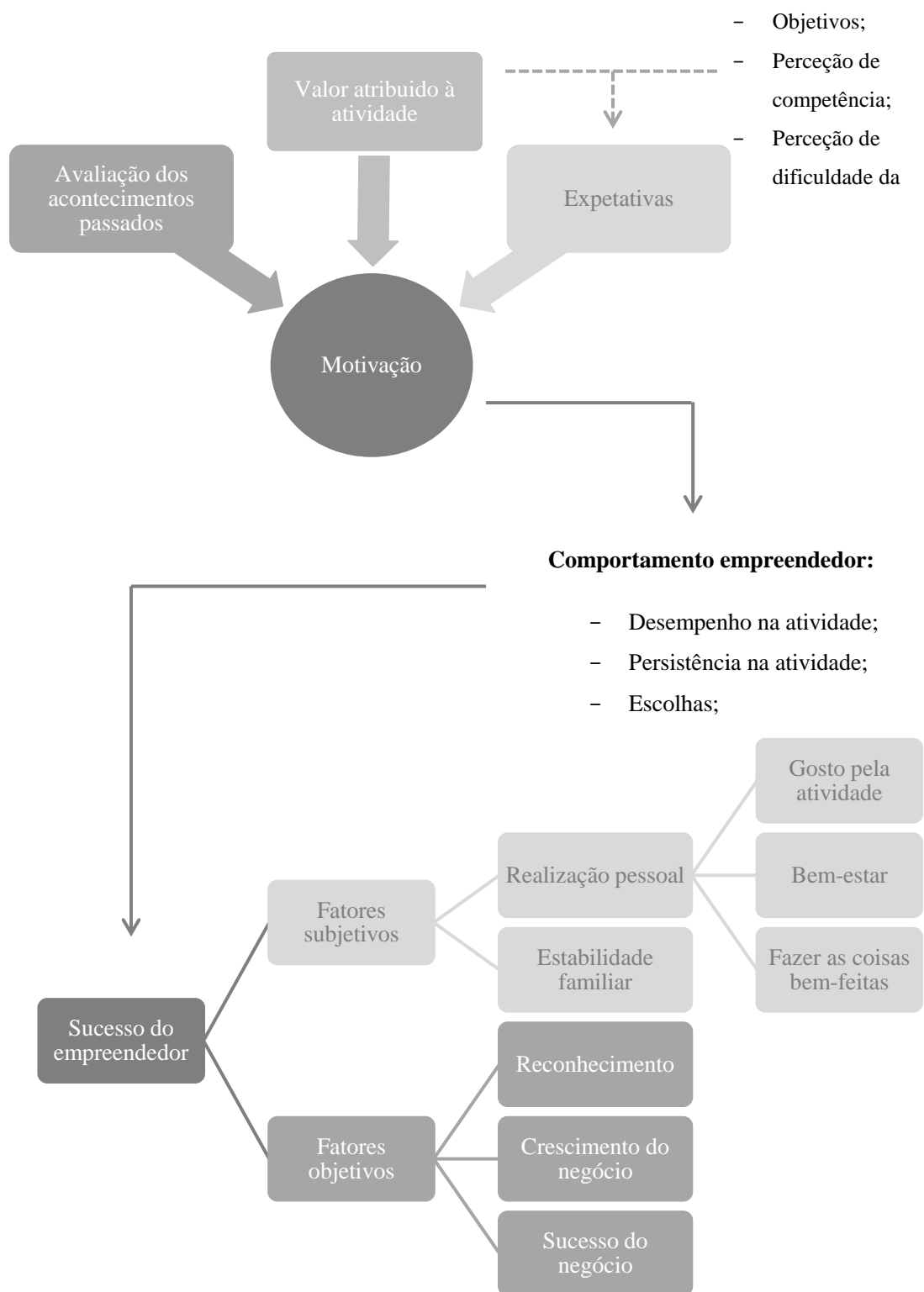


Figura 2: Síntese da análise dos resultados

Fonte: elaboração própria

Capítulo 5

Conclusões e limitações do estudo

Capítulo 5 – Conclusões e Limitações do estudo

Este estudo teve como objetivo perceber a forma como o empreendedor avalia o seu próprio sucesso. Adicionalmente pretendia-se também perceber em que medida as motivações para entrar na atividade empreendedora são relevantes e influenciadoras na avaliação que o empreendedor faz do seu próprio sucesso.

Ao longo deste trabalho procurou-se assim, perceber todos os pressupostos que estão na base dos fatores que levam o empreendedor a considerar-se bem ou mal sucedido. Pretendia-se proporcionar uma melhor compreensão sobre os motivos que levam um empreendedor abandonar um negócio mesmo sendo este bem-sucedido ou a razão da sua resiliência face ao insucesso do negócio.

Para enquadrar teoricamente a questão, elaborou-se a uma revisão da literatura da área do empreendedorismo, com enfoque no empreendedor, nas motivações que o podem levar a entrar na atividade empreendedora e nos fatores comumente usados para avaliar o sucesso do negócio. Recorreu-se também a literatura da área da psicologia, para perceber de que forma as motivações podem influenciar o comportamento do empreendedor, e para compreender as dimensões objetivas e subjetivas da avaliação do sucesso profissional (Arthur *et al.*, 2005; Srikanth e Isarel, 2012). O estudo adotou uma metodologia qualitativa exploratória com recurso a entrevistas a empreendedores.

De seguida, apresentam-se as principais conclusões do estudo construídas à volta das questões de investigação, bem como, conclui-se o estudo com uma breve discussão das suas limitações da investigação (Secção 5.2).

5.1. Síntese das conclusões

A síntese das conclusões está organizada em torno das três questões de investigação do estudo levantadas no Capítulo 3: a compreensão de quais os fatores que estão na base da avaliação que o empreendedor faz do seu próprio sucesso (Secção 5.1.1); a importância e influência que as motivações podem ter na percepção de sucesso que o empreendedor tem de si próprio e simultaneamente no seu comportamento (Secção 5.1.2) e analisar se

ter um negócio bem-sucedido significa ser um empreendedor bem-sucedido (Secção 5.1.3).

5.1.1. A forma como o empreendedor avalia o seu sucesso

A avaliação de sucesso na carreira está dependente da percepção de cada indivíduo (Judge *et al.*, 1995), ou seja, esta dependente da visão que o indivíduo possui sobre o seu grau de cumprimento dos seus objetivos e expetativas (Jaskolka *et al.*, 1985).

Tal como Judge *et al.* (1985) e Arthur *et al.* (2005) referem, a avaliação que o empreendedor faz do seu próprio sucesso depende da percepção de cada um, variando de pessoa para pessoa. Os resultados obtidos sugerem que, a realização pessoal é o fator que os empreendedores mais consideram para se avaliarem bem-sucedidos. Estão assim em evidência os fatores de origem subjetiva, com o sentir-se bem com aquilo que fazem, o gosto pela atividade que se desempenha diariamente. As dimensões ligadas à vida familiar são também consideradas, ainda que com menor frequência. Fatores objetivos como o crescimento do negócio, o reconhecimento e o ter um negócio bem-sucedido são também apontados pelos empreendedores, mas não são por estes definidos como fulcrais para se considerem empreendedores de sucesso.

Vemos assim que, os fatores que os empreendedores consideram para se avaliar como bem-sucedidos variam de empreendedor para empreendedor. No entanto, encontram-se algumas semelhanças que podem estar relacionadas com as características dos empreendedores, com os seus percursos, com o facto de herderem negócios de família e com as próprias dimensões do negócio. Por exemplo, os Entrevistados 2 e 16 dão muita importância ao fator sucesso do negócio e tem em comum o facto de seguirem negócios de família e serem presidentes de um grupo empresas de renome nacional. Fica por analisar a real importância e influência que estes fatores têm sobre as motivações e sobre a percepção de sucesso do empreendedor.

5.1.2. A importância das motivações na avaliação de sucesso e no comportamento empreendedor

Os resultados sugerem que, de uma forma geral, os empreendedores atribuem um valor intrínseco à atividade empreendedora, valor este que os faz querer ser empreendedores mesmo tendo consciência do grau de dificuldade da atividade. É interessante salientar que esta dificuldade é associada a condicionantes externas e não a dificuldades ou limitações do próprio empreendedor. Por exemplo, os insucessos que alguns sofreram são atribuídos essencialmente a causas externas. Ainda que, também tenham sido referidas causas internas como a falta de experiência ou de conhecimento do mercado, no entanto, estes fatores não abalaram a sua vontade de continuar na atividade empreendedora. Tal pode ocorrer pelo facto destes fatores internos serem vistos pelos inquiridos como facilmente superáveis. Ademais, estas dificuldades são vistas como tendo efeitos positivos ao nível da aprendizagem, precaução e maturidade dos empreendedores. Assim, os inquiridos mostram uma forte crença nas suas competências e capacidades empreendedoras, o que resulta na atribuição de um elevado valor de realização e valor intrínseco à sua atividade. Isto pode ajudar a explicar porque se mantêm na atividade, ainda que identifiquem inúmeras dificuldades ao empreendedorismo e tenham tido a possibilidade de seguir outras trajetórias de vida.

Assim, este estudo confirma que as motivações influenciam direta a forma como a ação se desenvolve, como os resultados da ação são avaliados e, consequentemente o sucesso/insucesso da atividade (Wigfield *et al.*, 2006).

5.1.3. Sucesso do negócio é sinónimo de sucesso do empreendedor?

O estudo sugere que os empreendedores usam um conjunto de fatores para avaliar o seu próprio sucesso. Tal como já se viu, estes fatores são contingências àquilo que cada indivíduo valoriza podendo assim ser fatores de origem essencialmente extrínseca como também podem ser fatores intrínsecos.

Deste estudo, podemos aferir que possuir um negócio bem-sucedido não é suficiente para o empreendedor se considerar bem-sucedido. Ao longo das entrevistas depreendeu-se que o sucesso do negócio é relevante, mas não suficiente para o empreendedor se

considerar bem-sucedido. Num caso extremo, um dos entrevistados afirma não se considerar ainda bem-sucedido ainda que considere que o seu negócio bem-sucedido (Entrevistado 13). No sentido contrário, dois outros entrevistados 2 e 16 atribuem um elevado peso ao sucesso do negócio, ainda que não o considerem o único fator relevante. Importa referir que estes empreendedores dirigem empresas com dimensão e notoriedade nacional e internacional, significativamente maior do que as das empresas dos restantes inquiridos. Tal pode indiciar que os fatores subjetivos podem perder importância quando os fatores objetivos ganham uma forte evidência. Será preciso investigação adicional para explorar esta questão.

Daqui ressalta que, o fato de alguns empreendedores abandonarem projetos que aparentemente são bem-sucedidos pode ter como explicação a ausência de outros fatores que são relevantes para o empreendedor, para a sua realização pessoal e para o seu sucesso. O mesmo se pode dizer relativamente à sua resiliência face a insucessos, certamente existem fatores e motivações que levam os empreendedores a não desistirem da atividade empreendedora.

5.2. Limitações e sugestões para pesquisas futuras

Acredita-se que este estudo traz contributos relevantes para explicação de fenómenos como a resiliência dos empreendedores face ao insucesso dos seus negócios ou, no sentido inverso, ao abandono dos negócios mesmo quando estes são bem-sucedidos. Nesse sentido, é relevante o contributo do estudo para um melhor conhecimento da ligação das motivações à avaliação de sucesso e ao desenvolvimento dos seus percursos individuais.

Assume-se aqui a natureza claramente exploratória do estudo, que se baseou numa amostra de conveniência. Tal limita necessariamente a generalização dos dados. Ainda assim, acredita-se que os resultados do estudo sugerem pistas interessantes a explorar em estudos futuros com uma amostra maior e mais diversificada e, eventualmente, com recurso a outras metodologias de investigação

Sugere-se assim, uma análise mais detalhada da avaliação de sucesso na carreira do ponto de vista objetivo e do ponto de vista subjetivo. Mais concretamente perceber em

que medida a perspectiva objetiva toma maior relevância quando falamos com empreendedores detentores de empresas de grandes dimensão, com elevado influência e notoriedade no mercado e também quando falamos de empreendedores que possuem negócios familiares.

Pode ser igualmente interessante aprofundar os fatores que influenciam as motivações dos empreendedores. Ou seja, estudar em que medida a importância dada aos fatores motivacionais pode ser influenciada pelas características do empreendedor, pelo seu percurso profissional e académico, pelas características dos negócios anteriores e atuais, pela existência de negócios familiares, entre outros.

Por fim, sugere-se também um estudo mais aprofundado sobre em que medida os fatores de origem intrínseca atribuídos ao insucesso de um negócio podem influenciar o percurso do empreendedor. Neste estudo foram referidos pelos entrevistados essencialmente os fatores extrínsecos e os fatores intrínsecos que foram facilmente ultrapassados pelo empreendedor e tiveram efeitos positivos na sua postura, no seu comportamento. Seria interessante perceber de que forma os diversos fatores de origem intrínseca, principalmente aqueles que não são facilmente ultrapassáveis com o tempo, podem afetar as crenças dos empreendedores nas capacidades e competência que tem de si próprios, bem como, nas suas motivações.

Anexos

Anexos

Anexo 1 – Guião de entrevista

1. O que o levou a entrar na atividade empreendedora?
2. Quando decidiu entrar neste ramo possuía outras alternativas de escolha? Houve alguma perda com esta escolha?
3. Quais foram as suas principais motivações para entrar nesta atividade?
4. Esta atividade vai de encontro aos seus objetivos/expetativas?
5. Considera esta atividade uma actividade difícil? Porquê?
6. Quando entrou nesta atividade achou que possuía as competências necessárias para ser bem-sucedido?
7. Quantos negócios/projetos empreendedores criou?
8. Como avalia o sucesso do seu último (anterior) negócio?
9. Que explicação atribui a esses resultados?
10. Em que medida esses resultados tiveram algum impacto nas suas escolhas e decisões posteriores? Como?
11. Como avalia o sucesso do seu negócio? Porquê?
12. Considera-se um empreendedor bem-sucedido? Porquê?
13. Em que se baseia para fazer essa sua auto-avaliação?

Referências

Referências

- Aldrich, H. e C. Zimmer (1986), “Entrepreneurship through social networks”, *The art and science of entrepreneurship*, pp. 3-23.
- Amit, R. e E. Muller (1995), “Push and pull entrepreneurship”, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 12, Nº 4, pp. 64-80.
- Arthur, M. B., S. N. Khapova e C. P. M. Wilderom (2005), “Career success in a boundaryless career world”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, pp. 177-202.
- Baldin, N. e E. M. B. Munhoz (2011), “Snowball: Uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária”, *Pontificia Universidades Católica do Paraná*, Vol. 1, pp. 329 -341.
- Bardin, L. (2009), *Análise de conteúdo*, Edições 70 Lda.
- Baron, R. A. (2004), “The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship’s basic “why” questions”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, pp. 221-239.
- Barro, R. (1997), “Determinants of economic growth: a cross-country empirical study”, *MIT Press Books*, The MIT Press.
- Benzing, C., H. M. Chu e O. Kara (2009), “Entrepreneurs in Turkey: a factor analysis of motivations, success factors, and problems”, *Journal of Small Business Management*, Vol.47, Nº 1, pp.58-91.
- Biernacki, P. e D. Waldorf (1981), “Snowball Sampling – Problems and techniques of chain referral sampling”, *Sociological, Methods and Research*, Vol. 10, Nº 2, pp. 141-163.
- Bigoness, W. J. (1988), “Sex differences in job attribute preferences”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 9, pp.139-147.

- Birley, S. e P. Westhead (1994), “A taxonomy of business start-up reasons and their impact on firm growth and size”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, pp.7-31.
- Bosma, N., S. Wennekers e J. E. Amorós (2012), “Global Entrepreneurship Monitor - 2011 Extended report: entrepreneur and entrepreneurial employees across the globe”, *Global Entrepreneurship Monitor*.
- Calvo, J. C. A. e G. M. García (2010), “Established business owner’s success: influencing factors”, *Journal of Development Entrepreneurship*, Vol.15, Nº 3, pp. 263-286.
- Carsrud, A. e M. Brannback (2011), “Entrepreneurial motivations: What do we still need to know?”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 40, Nº 1, pp. 9-26.
- Carter, N. M., W. B. Gartner, K. G. Shaver e E. J. Gatewood (2003), “The career reasons of nascent entrepreneurs”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, pp. 13-39.
- Chen, J. S., T. H. Tai e H. A. Ya-Hui (2009), “Service delivery innovation: antecedents and impact on firm performance”, *Journal of Service Research*, Vol. 12, Nº 1, pp. 36-55.
- Crane, F. G., E. C. Crane (2007), “Dispositional optimism and entrepreneurial success”, *The Psychologist-Manager Journal*, Vol. 10, Nº 1, pp. 13-25.
- Eccles, J. S. (1983), “Expectancies, values, and academic behaviors”, in *Psychology*, R. C. Atkinson, G. Lindzey e R. F. Thompson, Edition J. T. Spence, *Achievement and Achievement motives – Psychological and sociological approaches*, pp. 75-146.
- Eccles, J. S. e A. Wigfield (2002), “Motivational, beliefs, values, and goals”, *Annual Review of Psychology*, Vol. 35, pp. 109-132.
- Eccles, J. S., A. Wigfield e U. Schiefele (1998), “Motivation to succeed”, in W. Damon e N. Eisenberg, *Handbook of child psychology*, 5th edition, Vol. 3, pp. 1017–1095.

- Gartner, W. B., T. R. Mitchell e H. H. Vesper (1989), "A taxonomy of new business venture", *Journal of Business Venturing*, Vol. 4, N° 3, pp. 169-186.
- Gatewood, E. J., K. G. Shaver e W. B. Gartner (1995), "A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation", *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, pp. 371-391.
- Gattiker, U. E. e L. Larwood (1986), "Subjective career success: a study of managers and support personnel", *Journal of Business & Psychology*, Vol. 1, pp. 78-94.
- Harbi, S. E., G. Grolleau e I. Bekir (2011), "Entrepreneurship and growth: what causes what?", in *Entrepreneurship and Global Competitiveness in Regional Economics: Determinants and Policy Implications, Advances in the Study of entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*, Vol. 22, pp. 73-91.
- Hechavarria, D. M., M. Renko e C. H. Mattheews (2012), "The nascente entrepreneurship hub: goals, entrepreneurial self-efficacy and start-up outcomes", *Small Business Economy*, Vol. 39, pp. 685-701.
- Henderson, J. (2002), "Building the rural economy with high-growth entrepreneurs", *Economic Review-Federal Reserve Bank of Kansas City*, Vol. 87, pp. 45-70.
- Heslin, P. A. (2005), "Conceptualizing and evaluating career success", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, N° 2, pp. 113-136.
- Hisrich, R., M. Peters e D. Shepherd (2010), "Entrepreneurship", 8th Edition, McGraw Hill International Edition.
- Holcombe, R. G. (1998), "Entrepreneurship and economic growth", *Quarterly Journal of Austrian Economics*, Vol. 1, N° 2, pp. 45-62.
- Hussain, M. F., J. Sultan e S. Ilyas (2011), "Entrepreneurship and economic growth", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 2, N° 12.
- Jo, H. e J. Lee (1996), "The relationship between an entrepreneur's background and performance in a new venture", *Technovation*, Vol. 16, N° 1, pp. 161-171.

- Judge, T. A., D. M. Cable, J. W. Boudreau e R. D. Bretz (1995), "An empirical investigation of predictors of executive career success", *Personnel Psychology*, Vol. 48, pp. 485-519.
- Kaplan, R. S., D. P. Norton (2007), "Using the balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, Vol. 1, N° 707, pp. 1-15.
- Kelly, D. J., N. Bosma e J. E. Amorós (2011), "Global Entrepreneurship Monitor: 2010 Global Report", *Global Entrepreneurship Monitor*.
- Kirkwood, J. e S. Walton (2009), "What motives ecoentrepreneurs to start a business?", *Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol. 16, N° 3, pp. 204-228.
- Korman, A. K., U. Witting-Berman e D. Lang (1981), "Career success and personal failure: alienation in professionals and managers", *Academy of Management Journal*, Vol. 24, N° 2, pp. 342-360.
- Kotane, I. e I. K. Merlino (2012), "Assessment of financial indicators for evaluation of business performance", *European Integration Studies: Research & Topicalities*, Vol.1, N° 6, pp. 216-224.
- Krueger, N. F. e D. V. Brazeal (1994), "Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 18, N° 3, pp. 91-104.
- Kuo Y-F., P-C. Chen (2008) "Constructing performance appraisal indicators for mobility of the service industries using Fuzzy Delphi Method", *Expert Systems with Applications*, Vol. 35, pp. 1930–1939.
- Larwood, L. e U. Gatikker (1989), "A comparison of the career paths used by successful men and women", pp. 129-156.
- Lazear, E. P. (2005), "Entrepreneurship", *Journal of Labor Economics*, Vol. 23, N° 4, pp. 649-680.
- Locke, E. A. (2000), "Motivation, cognition, and action: and analysis of studies of task goals and knowledge", *Applied psychology: An International Review*, Vol. 49, N° 3, pp. 408-429.

- London, M. e S. A. Stumpf (1982), “Managing Careers”.
- MacMillan, I., R. Siegel e S. P. N. Narashima (1985), “Criteria used by venture capitalists to evaluate new performance”, *Journal of Business Venturing*, Vol.1, pp. 119-128.
- Mahoney, J. e Goertz, G. (2006), “A tale of two cultures: Contrasting quantitative and qualitative research”, *Political Analysis*, Vol. 14, Nº 3, pp. 227 - 249.
- Makhbul, Z. e F. Hasun (2011), “Entrepreneurial success: an exploratory study among entrepreneurs”, *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, Nº 1, pp. 1-11.
- Malhotra, N. K. e Birks, D. F. (2007), *Marketing Research: An applied approach*.
- Marques, C. S. E., J. J. M. Ferreira, F. A. F. Ferreira e M. F. S. Lages (2012), “Entrepreneurial orientation and motivation to start up a business: evidence from the health service industry”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 2, pp. 1-9.
- Perren, L. (1999), “Factors in growth of micro-enterprises (Part 1): Developing a framework”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 6, Nº 4, pp. 366-385.
- Perren, L. (2000), “Factors in growth of micro-enterprises (Part 2): Exploring the implications”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 7, Nº 1, pp. 58-68.
- Prieto, I. M. e E. Revilla (2006), “Learning capability and business performance: a non-financial and financial assessment”, *The Learning Organization*, Vol. 13, Nº 2, pp. 166-185.
- Raynor, J. O. (1982), “Future orientation and achievement motivation: toward a theory of personality functioning and change”, in D’yadewalle, G., J. R. Nuttin, W. Lens e J. W. Atkinson, *Cognition in Human Motivation and Learning*, pp. 199-229.

- Segal, G., D. Borgia e J. Schoenfeld (2005), "The motivation to become na entrepreneur", *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol. 11, N° 1, pp. 42-57.
- Shane, S. e S. Venkataraman (2000), "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, Vol. 25, N° 1, pp. 217-226.
- Shane, S., E. A. Locke e C. J. Collins (2003), "Entrepreneurial motivation", *Human Resource Management Review*, Vol.13, pp. 257-279.
- Srikanth, P. B. e D. Israel (2012), "Career commitment & career success: mediating role of career satisfaction", *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 48, N° 1, pp. 137-149.
- Strauss, A. e J. Corbin (1990), "Basic of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques", Sage, London.
- Taormina, R. J. e S. M. K. Lao (2007), "Measuring Chinese entrepreneurial motivation", *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol. 13, N° 4, pp. 200-221.
- Verheul, I., R. Thurik, J. Hessels e P. Zwan (2010), "Factos influencing the entrepreneurial engagement of opportunity and necessity entrepreneurs", *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, Vol. 16, pp. 3-19.
- Weiner, B. (1985), "An attributional theory of achievement motivation and emotion", *Psychological Review*, Vol. 92, N° 4, pp. 548-573.
- Wigfield, A., J. S. Eccles, U. Schiefele, R. W. Roeser e P. D. Kean (2006), "Development of achievement motivation", W. Damon, R. M. Lerner e N. Eisenberg, *Handbook of Child Psychology, Social, Emotional and Personality Development*, 6th Edition, Vol. 3, pp. 933-1002.
- Williams, N. e C. Williams (2011), "Beyond necessity versus opportunity entrepreneurship: some lessons from English deprived urban neighbourhoods", *International Entrepreneurship Management Journal*, Vol. 3, pp. 1-9.

Yin, R. K. (1994), "Case Study Research: Design and Methods", London: Sage Publications.

Zigan, K. e D. Zeglat (2010), "Intangible resources in performance measurement system of the hotel industry", Facilities, Vol. 28, Nº 13/14, pp. 597-610.